



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Matkamylly

– strategiaproessin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Haukkasalo, Tarja

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Matkamylly – strategiaprosessin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Tarja Haukkasalo
Palveluiden asiakaskeskeinen
kehittäminen (YAMK)
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2018

Tarja Haukkasalo

Matkamylly - strategiaprosessin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Vuosi 2018

Sivumäärä 86

Kehittämistyön tavoitteena oli strategiaprosessin uudistaminen ja kehittäminen palvelumuotoilun keinoin tuomalla siihen palvelumuotoilun prosessit ja työkalut. Näin siitä saatiin asiakaskeinen. Tarkoituksena oli mallin siirrettävyys niin, että uudistettua strategiaprosessimallia voidaan käyttää muillakin aloilla, kuin vain matkailussa strategian luomisessa. Kehittämistyö tehtiin Hyvinkään kaupungin elinkeinopalveluille.

Matkailu on palvelu, ja sen palveluliiketoimintaan kuuluu asiakkaan kokeman arvon korostaminen. Näin oli tarve kehittää myös strategiaprosessia ottamaan huomioon asiakkaan tarpeet matkailun kehittämisprosesseihin. Kehittämisen fokuksessa olivat strategian laatimisprosessin käytänteet, eikä itse strategia. Strategialle oli selkeä tarve. Edellisen strategian teon jälkeen oli tapahtunut paljon ja aiempi talvimatkailupainottuminen on jo ilmastomuutosten vuoksi muuttunut, ja painopisteet oli sen myötä katsottava uudestaan. Strategianlaatiminen tekee toiminnasta tavoitteellista ja laittaa miettimään mihin panostetaan.

Kehittämistyön prosessissa on otettu huomioon kaksi prosessia rinnakkain. Lohelan ja Lindroosin (2004) strategiaprosessimallin oheen otettiin tarkasteltavaksi Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen (2015) palvelumuotoilumalli. Ihan kaikki prosessin osat eivät täysin täsmää, mutta ne toimivat yhteen. Kummassakin on melko samantapainen prosessi ja on mahdollista näin lainata palvelumuotoilusta menetelmiä strategiaprosessiin.

Tuloksena voidaan todeta, että palvelumuotoilu soveltuu strategian tekoon. Palvelumuotoilu toi prosessiin asiakaskeisyyttä sekä kirjon yhteiskehittämisen työkaluja. Strategiatyössä oli mukana Hyvinkään matkailutoimijoita, sekä sidosryhmiä, kuten koulutuspuolen toimijoita. He kokivat saavansa palvelumuotoilun työkalujen myötä innostusta, tehokkuutta, koettiin, että kaikki pääsivät osallistumaan ja saatiin paljon hyvää keskustelua. Ydinryhmä oli työtä ohjaava ryhmä. He arvioivat palvelumuotoilun antavan hyvät eväät strategiaprosessille, se toi useita näkökulmia esiin, jotka olisivat voineet jäädä näkymättömiin ilman muotoilua. Kaikki joutuivat osallistumaan osallistavien menetelmien vuoksi ja tuloksia syntyi. Palvelumuotoilu koettiin ryhmässä merkitykselliseksi työkaluksi työelämän kehittämisessä; sen avulla päästiin kiinni uusiin ajatusmalleihin.

Strategiaa ei olla aiemmin tehty palvelumuotoilun menetelmin ja tämä työ todisti, että palvelumuotoilu on toimiva ja asiakaskeisyyttä prosessiin tuova malli. Ydinryhmä arvioi kehitetyn strategiamallin soveltuvan muidenkin kuntien matkailutoimistoille tavoite- ja toimintasuunnitelman tekoon sekä muidenkin strategioiden kuin matkailustrategioiden tekemiseen. Jatkossa hyödynnämme prosessissa syntyneitä persoonia, niin yksilö- kuin yrityspersoonia, sekä palvelumuotoilun muita työkaluja matkailutuotteiden ja -pakettien luonnissa.

Asiasanat: palvelumuotoilu, strategia, strateginen johtaminen, asiakaskeinen liiketoimintalogiikka

Tarja Haukkasalo

Matkamylly - The Development of the Strategy Process by Means of Service Design

Year	2018	Pages	86
------	------	-------	----

The goal of the development work was to renew and develop the strategy process by means of service design by bringing the processes and tools of service design into it. This made the process customer-oriented. The aim was to have a transferable model which would enable the strategy process to be used in other fields besides tourism. The development work was done for the business services of the City of Hyvinkää.

Tourism is a service, and its service business includes emphasizing the value of customer experiences. Thus, there was a need to develop the strategy process to take into consideration the needs of the customer in development processes. The development focused on the practices of drawing up the strategy, and not the strategy itself. There was a clear need for the strategy. After the previous strategy was drawn up, a lot of changes had taken place and the previous focus on winter tourism had changed due to climactic changes, which led to the re-evaluation of focus. Drawing up a strategy makes the operations more goal-oriented and forces people to think about areas into which it is best to invest.

The development process has taken into account two parallel processes. The strategy process model of Lohela and Lindroos (2004) was viewed side by side with the service design model of Ojasalo, Koskelo and Nousiainen (2015). Not all the parts of the process match, but they work well together. They both share a similar process, so it is possible to lend methods from service design into the strategy process.

As a result it can be said that service design can be applied to making a strategy. Service design brought customer-orientedness and an array of communal development tools into the process. Hyvinkää tourist operators and interest groups, such as educational institutions, were involved in the strategy work. They felt that service design gave them enthusiasm and efficiency. They also felt that everyone had a chance to participate, and there were many good discussions. The core team was in charge. According to the team, service design provided good tools for the strategy process, and it brought up several points that might have otherwise been ignored. Everyone had to participate because of the inclusive methods, which created results. In the group service design was considered a meaningful tool because it opened up new paradigms in developing working life.

The strategy had not been made before by using the methods of service design. This study shows that service design works and that it brings customer-orientedness into the process. The core team estimated that the used strategy model can be applied to branches of tourism offices in other cities when drawing up goal and strategy plans. The team also considered it suitable for other fields besides tourism. In the future, we will utilize the personas born during the process, both individual and corporate, and use other tools of service design to create tourist products and packages.

Keywords: service design, strategic management, customer-dominant logic

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Hyvinkään matkailu	9
1.2	Työn taustaa	11
1.3	Kehittämistyön tavoite ja toteutus	12
1.4	Käsitteet	13
2	Strategiaprosessin kehittäminen	14
2.1	Strategisen johtamisen prosessi	19
2.2	Matkailustrategia verkoston strategiana	22
2.3	Palvelumuotoilu strategian tekemisen lähestymistapana	23
2.4	Palvelumuotoilulla arvoa	24
3	Palvelumuotoilu menetelmällisenä kehittämistapana	27
3.1	Palvelumuotoilun prosessimalleja	27
3.2	Miten strategiaprosessi ja palvelumuotoiluprosessi toimivat yhteen?	30
4	Matkamyllyn prosessi ja käytetyt menetelmät	32
4.1	Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe - Kartoita ja mallinna	32
4.2	Strategian määrittelyvaihe - Ennakoi ja ideoi	36
4.3	Strategisten projektien suunnitteluvaihe - Mallinna ja arvioi	47
4.4	Strategian toteutusvaihe - Konseptoi ja vaikuta	49
5	Tulokset	52
5.1	Tietojen keruun ja analysoinnin vaihe	52
5.2	Strategian määrittelyvaihe	55
5.3	Strategisten projektien suunnitteluvaihe	57
5.4	Strategian toteutusvaihe	58
6	Johtopäätökset	61
	Lähteet	64
	Kuviot	67
	Taulukot	67
	Liitteet	68

1 Johdanto

Suomen matkailun kehittämistä ohjaa Työ- ja elinkeinoministeriön ja matkailuelinkeinon yhdessä laatima Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartta ”Yhdessä enemmän”. Tiekartta on laadittu vuosille 2015-2025. Siinä on päämääränä, että Suomi on Pohjois-Euroopan ykkösmatkailukohde vuoteen 2025 mennessä. (Yhdessä enemmän 2015)

Matkailu on kasvava toimiala, jossa kasvu on ollut noin 5 prosenttia vuodessa. Suomalaisten matkailu kotimaassa on noin 70 % matkailusta. Kasvupotentiaali on kuitenkin merkittävämpi ulkomailta Suomeen suuntautuvalla matkailulla. Matkailu on työvoimavaltainen ala, eikä tämä tule muuttumaan. Hyvä puoli matkailussa on se, ettei sitä voida kokonaan automatisoida. Matkailu työllistää nyt ja tulee työllistämään yhä enemmän. Erityisesti matkailu työllistää nuoria. Matkailua ei voida siirtää muualle, ja näin se pysyy liiketoimintana ja tulojen tuojana Suomessa. (Matkailun taloudelliset 2018)

Venäläisten matkustus Suomeen on vähentynyt jyrkästi viime aikoina, mutta silti Venäjän läheisyys on Suomen matkailulle mahdollisuus. Muita tärkeitä maita meille ovat Ruotsi, Saksa, Englanti, Norja ja Viro. Suomi on alkanut kiinnostaa aasialaisia. Aasialaisista japanilaiset ja kiinalaiset ovat jo löytäneet Suomen. Matkailu tuo tuloja noin 3,9 miljardia euroa (2016). Se on vientiin rinnastettavaa tuloa ulkomailta. Suomessa on 5,8 miljoonaa rekisteröityä ulkomaista yöpymistä vuosittain ja matkailu työllistää 140 000 työntekijää. (Matkailun taloudelliset 2018)

Tärkeät matkailutoimijat

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM)

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) vastaa matkailupolitiikan painotuksista ja matkailualan kehittämisestä muiden ministeriöiden ja alan toimijoiden kanssa Suomessa. Ministeriön kautta on mahdollista saada rahoitusta ja sitä kohdennetaan erityisesti kasvuhakuisiin, verkostoituneisiin ja kansainvälistyviin matkailuyrityksiin. TEM:n kautta rahoitusta suunnataan myös matkailuyritysten toimintaedellytyksiin. Tällaisia kohteita ovat mm. liikenneyhteydet, energiatehokkuutta edistävät toimet sekä kansallispuistojen ja reittien ylläpito. (Matkailu on kasvava 2015)

”Tiekartan strategiset painopisteet ovat matkailukeskusten ja yritysverkostojen teemapohjaisen yhteistyön vahvistaminen sekä uudet avaukset tuotekehityksessä, myynnissä ja markkinoinnissa, kilpailukykyisen ja monipuolisen tarjonnan kehittäminen matkailun ja muiden alojen rajapinnoista, markkinointitoimenpiteiden vaikuttavuuden lisääminen ja tuotteiden

helppo ostettavuus, kasvua ja uudistumista tukeva, kilpailukykyinen matkailun toimintaympäristö sekä sujuva saavutettavuus.” (Yhdessä enemmän 2015)

Ensimmäiset Tiekartan toimenpiteet ovat kasvua ja uudistumista tukevat projektit FinRelax - Suomesta hyvinvointimatkailun kärkimaa, Merellinen saaristo kansainvälisesti tunnetuksi, Finland Stopover - Suomi johtavaksi stopover-maaksi, Matkailupalvelut digitaalisesti ostettaviksi ja löydettäviksi sekä Kestävän vesistömatkailukeskittymän BCD-demonstraatio -hanke (biotaloutta, cleantechiä ja digitaalisuutta hyödyntäen). (Yhdessä enemmän 2015)

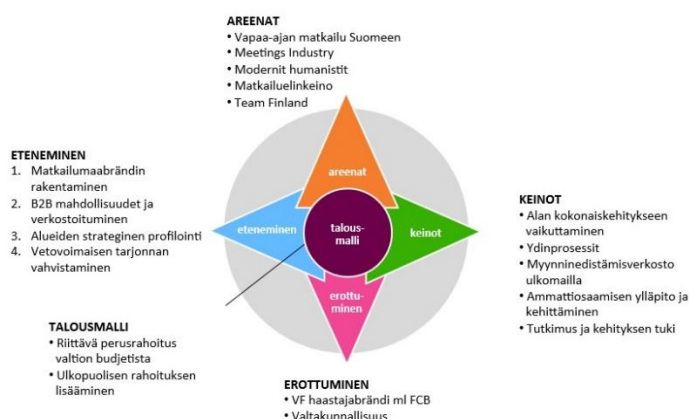
Visit Finland

Visit Finland vastaa matkailun kansainvälisestä kehittämisestä. Se on Finpron yksikkö, jossa on henkilöstöä noin 30. Visit Finland tukee omilla tutkimuksillaan ja osaamisellaan alan yrityksiä ja yritysyhmiä matkailupalvelujen kehittämisessä ja markkinoinnissa kansainvälisille markkinoille. Toiminnan rahoitukseen osallistuu valtio budjetistaan (noin 10 miljoonaa euroa) sekä matkailuelinkeino markkinointiosuuteen (noin miljoona euroa). (Yhdessä enemmän 2015)

Visit Finlandin ydintehtäviin kuuluu Suomi-kuvan kehittäminen maailmalla. Yksi keino on markkinointi, jota tehdään usein yhteistyössä yritysten kanssa. Toimenpiteet riippuvat aina kohteena olevasta maasta ja maan hinnoista. Toinen ydintehtävä on markkinatiedon hankinta ja analysointi matkailuelinkeinon tarpeisiin. Markkinatiedon avulla opetellaan tuntemaan markkinat ja matkailutrendit, jotta voidaan suunnitella markkinointitoimenpiteitä ja tuotteita kansainvälisille markkinoille. Visit Finland osallistuu myös laadukkaan tuotekehityksen ja tuotteistamisen edistämiseen. Se kehittää teemahankkeita valtakunnalliseen matkailustrategiaan pohjautuen, osallistuu tuotekehityshankkeisiin matkailukeskuksissa sekä on mukana alueellisten matkailustrategioiden ja -ohjelmien laadinnassa. (Tämä on Visit Finland 2015)

Visit Finlandilla ei ole enää ulkomailla toimistoja. Tarvittavat matkailunedistämistoimenpiteet ulkomailla ostetaan joko Finpron vientikeskuksilta tai markkinointiedustajilta. Kotimaan toiminnassa painopiste on Suomi-kuvan markkinoinnissa. Tuotteistaminen ja tuotekehitys ovat enemmän yritysten omalla vastuulla. Tähän apua saa Visit Finlandin koordinoimalta Visit Finland Akatemialta. Siinä mennään askelittain tuotteistaen ja kehittäen toimintaa yhä kansainvälisemmäksi Visit Finlandin kouluttamien Akatemian kouluttajien avulla. (Tämä on Visit Finland 2015)

VF Strategia 2015 - 2018



Kuvio 1: Visit Finlandin Strategia 2015-2018 (www.visitfinland.fi)

Strategian ensimmäinen tavoite on matkailutulojen kasvu. Strategian keskiössä on talous (Kuvio 1). Visit Finlandin visio on ”Suomi on matkailijan sydämen ja järjen valinta” ja missio on ”Visit Finland edistää ulkomailta Suomeen suuntautuvaa matkailua tiiviissä yhteistyössä matkailuyritysten ja muiden matkailutoimijoiden kanssa.”

Tavoitteita strategiassa on kahdeksan: 1) Matkailutulojen kasvu on ensisijainen tavoite. Matkailusta saatavat kokonaistulot 16 miljardia euroa ja ulkomailta saatavat matkailutulot 5 miljardia euroa (vuonna 2018), 2) Lisääntynyt Suomen tunnettuus houkuttelevana matkailumaana valitussa kohderyhmässä valituilla markkinoilla, 3) Paras asiantuntemus, 4) Vahva imago Suomessa ja valituilla markkinoilla ulkomailla, 5) Matkailun elinkeinopoliittisen aseman vahvistaminen, 6) yritysten kansainvälistyminen, 7) Verkottuminen ja 8) Alueellisen yhteistyön tehostuminen. (Tämä on Visit Finland 2015)

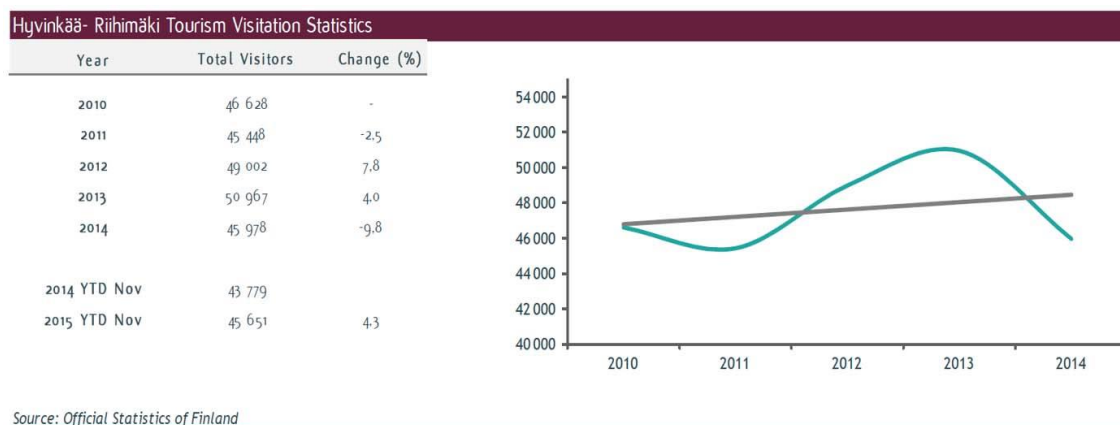
Uudenmaan liiton matkailu

Uudenmaan liitossa matkailua hoitaa erityisasiantuntija. Matkailu kuuluu aluekehitykseen liitossa. Erityisasiantuntija on koonnut Uudenmaan matkailun asiantuntijaryhmän kehittämään yhteistyössä elinkeinoa sekä seuraamaan matkailuelinkeinon kehitystä. Siihen kuuluu kuntaryhmien ja viranomaistahojen edustajia. Uudenmaan liitto myöntää myös rahoitusta maakunnallisille matkailuhankkeille. (Uusimaa on maamme matkailun keskus 2017.)

Uudenmaan liitolla ei ole enää omaa matkailustrategiaa alueelle, eivätkä he osallistu kuntien strategioiden tekemiseen tai ohjaa niitä millään tavalla. Liitossa ei velvoiteta menemään tiettyä samaa linjaa, sillä Uudenmaan kunnat eroavat melkoisesti toisistaan. Tämä vapaus on hyvä, sillä erottuvuus on vain positiivista matkailussa ja tuo asiakkaalle lisää valinnan mahdollisuuksia.

1.1 Hyvinkään matkailu

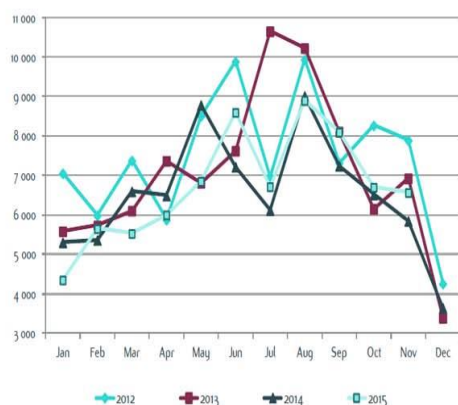
Hyvinkään matkailu oli 1.6.2017 asti viestinnän alla, ja matkailussa työskenteli matkailusihteeri esimiehenään viestintäpäällikkö. Konserni ja tukipalveluissa, elinkeinopuolella, oli luontomatkailun kehittäminen. Elinkeinossa toimia luontomatkailun eteen teki elinkeinoasiamies sekä luontomatkailun asiantuntija. Nyt on muodostettu uusi palvelualue Elinvoima, jossa on niin luontomatkailun asiantuntija, matkailusihteeri sekä elinkeinoasiamies, esimiehenä liiketoimintajohtaja. Organisaatio ei ole vielä ihan selvä eli kuka vastaa mistäkin matkailussa. Matkailutoimia edistäviä tahoja ovat myös kulttuuri- ja vapaa-aikaosasto sekä ympäristöpuoli. Niissä hoidetaan tapahtumat, kulttuuri ja liikunta, kalastus ja metsästys sekä puistojen hoito.



Kuvio 2: Matkailijamäärät Hyvinkää-Riihimäki alueella (Feasibility Study 2015)

Hyvinkää sijaitsee moottoritien ja junaradan varressa keskellä Etelä-Suomea. Kuviossa 2 voi huomata kuinka matkailijamäärät ovat liikkuneet 2010-luvulla 45 000 ja 51 000 vierailijan välillä. Vapaa-ajan matkustajat tulevat yleensä alueelle kesäkuukausina. 2/3 vierailijoista on suomalaisia. Kansainväliset matkailijamäärät ovat nousseet tasaisesti. Kansainvälisiä matkailijoita oli 2014 24 %, vuonna 2015 heitä oli jopa 36 %. Näistä ulkomaalaisista vierailijoista noin 70 % on liikematkustajia (Kone, Konecranes). Matkailijoita tulee eniten Saksasta (3,7 %), Englannista (2,8 %), Ruotsista (2,4 %), Venäjältä (2 %) ja Kiinasta (1,8 %). (Feasibility Study 2015.)

Visitor Overnights in Hyvinkää-Riihimäki region by Month 2012-2015 YTD November



Source: Official Statistics of Finland

Hotel Average Occupancy levels Hyvinkää-Riihimäki region by Month 2012-2015 YTD November

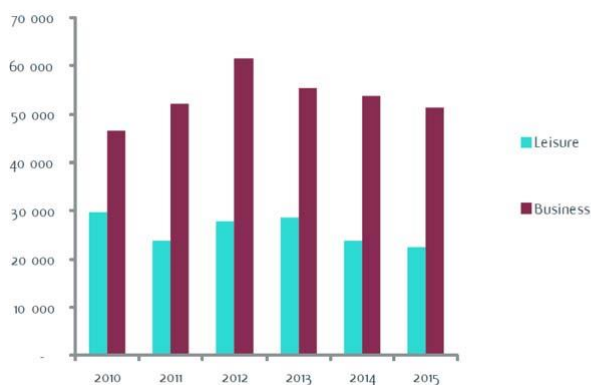


Source: Official Statistics of Finland

Kuvio 3: Yöpymiset kuukausittain Hyvinkää-Riihimäki alueella (Feasibility Study 2015)

Suurin osa vapaa-ajan vierailuista on kesäkuukausina, kun on tapahtumia ja festivaaleja (Kuvio 3). Muina vuodenaikoina on työmatkailua. Eniten kävijöitä on maaliskuusta syyskuuhun. Niin kotimaiset kuin ulkomaiset matkailijat viettävät silloin lomaansa tai kokousmatkoja Hyvinkäällä. Joulu- ja tammikuu ovat hiljaisimmat kuukaudet. (Feasibility Study 2015.)

Visitor Overnights in Hyvinkää-Riihimäki region by Purpose of Visit in 2010-2015 YTD Nov



Source: Official Statistics of Finland

Kuvio 4: Matkan syy Hyvinkää-Riihimäki alueella (Feasibility Study 2015)

Matkan syy on työ noin 70 %:lla yöpyjistä ja 30 %:lla vapaa-ajanmatkailu (Kuvio 4). Työmatka on syynä suomalaisista 64 %:lla ja ulkomaalaisista 80 %:lla. Suurimpia yrityksiä Hyvinkäällä ovat Kone, Konecranes, Ahlsell, Saint-Gobain Isover oy, HUS sairaala ja Kirjavälitys. Heidän kansainväliset työntekijänsä ja vieraansa tuovat myös Hyvinkäälle palveluita tarvitsevia matkailijoita, ja ovat syy korkeisiin ulkomaalaistyömatkailijamääriin. (Feasibility Study 2015.)

Hyvinkään vahvuus on hyvä sijainti, sillä kaupunki on sekä rautatien että moottoritien varrella. Helsinki-Vantaan kansainväliselle lentokentälle on 45 kilometriä. Kaupungissa on toimivat julkisen liikenteen palvelut, varsinkin ydinkeskustassa. Kevyen liikenteen väylät ovat hyvät, ja Hyvinkää valittiin vuoden 2012 pyöräilykaupungiksi. Myös ostosmahdollisuudet ovat viime vuosina parantuneet, sillä vuonna 2012 Hyvinkäälle avautui yksi Suomen suurimmista kauppakeskuksista, Willa.

Kulttuuripalveluita tuottavat Hyvinkään taidemuseo, Hyvinkääsali, kaupunginmuseo, Villatehdas sekä pääkohde Suomen Rautatiemuseo. Arkkitehtuurissa pääkohde on professori Aarno Ruusuvuoren suunnittelema (1960) moderni Hyvinkään kirkko. Kulttuuria tarjoavia miljöitä ovat Villatehtaan alue, Koskenmaa Kartano Kulttuurikeskus sekä ateljeemiljöö Humala ja Krappula.

Hyvinkäällä on käynnistynyt suuria investointiprojekteja, ja matkailijamäärien odotetaan kasvavan. Investointiyritys Finex Capital on lähtenyt kehittämään Sveitsin aluetta ja syksyllä 2017 avautui Sveitsin Matkailukeskus. Matkailukeskukseen on tullut Hotel Sveitsi ravintoloinen, Biorexin viisi elokuvateatteria, liikuntapuisto SuperPark, kuntokeskus FitPark sekä kahvila Kulmakonditoria. Alueella on ollut jo aiemmin Sveitsin uimala, Sveitsin Hiihtokeskus, Hyvinkään Golf, Jääliikuntakeskus sekä SeikkailuSveitsi. Kytäjä-USmin erämaa-alue sekä Hyyppärän ratsastusalue ovat aivan alueen kyljessä. Mietinnässä onkin, jos nämäkin yhdistetään käsitteeseen Sveitsi. Kytäjä-USmi jatkuu suoraan Sveitsistä ja sitä on kehitetty alueen retkeily- ja vaelluspaikaksi. Siitä taas jatkuu Kytäjän kylä, jossa on Yrjö Laakkosen suvun omistamat kaksi maailmanluokan golfkenttää sekä Kytäjän kartano useine rakennuksineen. Kartanon alueelle on myös teetetty matkailullinen kehittämissuunnitelma majoituksineen ja automuseoineen Laakkosten toimesta. Kytäjällä ja Usmissa toimivat Kartanon Riista ja luontomatkailutoimijat Hyvinkään Erämatkat ja Korpeen.fi.

1.2 Työn taustaa

Tein kehittämistyön työpaikalleni kaupungin viestintään ja elinkeinopalveluille. Aiheeni on Hyvinkään matkailustrategia tavoite- ja toimintasuunnitelmineen. Matkailu on palvelu, joka on hyvin kokemuksellinen ja sen palveluliiketoimintaan kuuluu asiakkaan kokemuksen arvostaminen. Näin on tarve kehittää myös strategiaprosessia ottamaan huomioon asiakkaan tarpeet matkailun kehittämisprosesseihin. Työn kehittämisen fokuksessa olivat strategian laatimisprosessin käytänteet, eikä itse strategia.

Matkailu kuului vielä 1.6.2017 asti kaupungin viestinnän alle. Nyt kaupunki- ja matkailustrategiaa tehtäessä huomattiin kehittämisen paikka, ja matkailu siirtyi uuteen luotavaan palvelualueeseen, Elinvoimaan. Edellinen strategia tehtiin, kun matkailu kuului vielä kulttuuri- ja vapaa-aikaan alkuvuodesta 2006. Strategia tehtiin silloin vuosille 2006 - 2013 matkailuun liittyvien tahojen keskustelutilaisuutena. Uudenmaanliiton matkailuasiantuntija kävi jokaisessa Uudenmaan kunnassa ja kaupungissa hoitamassa tilaisuudet. Tilaisuus kesti muutaman tunnin ja asiakirja hyväksytettiin sen jälkeen kaupunginhallituksessa. Matkailun siirto viestintään tuli loppuvuodesta 2006, ja hyvin ylimalkainen strategiapaperi, jossa ei ollut mitään konkreettisia tavoitteita tai päämääriä, jäi ihmisten pöytälaatikoihin. Vuonna 2013, kun strategia olisi pitänyt uusaa, Hyvinkäällä oli asuntomessut, ja kaikki energia edellisinä vuosina oli suuntautunut niin viestinnässä kuin matkailussa messujen järjestämiseen. Strategian päivitys unohtui myös seuraavina vuosina.

Strategialle oli selkeä tarve. Edellisen strategian teon jälkeen oli tapahtunut paljon. Hyvinkään matkailun aiempi talvimatkailupainottuminen on jo ilmastomuutosten vuoksi muuttunut, ja painopisteet oli sen myötä katsottava uudestaan. Strategianlaatiminen tekee toiminnasta tavoitteellista ja laittaa miettimään mihin panostetaan. Tähän asti matkailussa oli tehty perustoiminnot, mutta ei oltu kehitetty. Myös vastuut oli hyvä kirjata, kuka tekee ja mitä, sillä matkailua oli hoitanut niin viestintä kuin elinkeinopuoli. Viestinnässä oli hoidettu pääosin matkailumarkkinointia ja matkailuneuvontaa. Elinkeinopuoli oli keskittynyt luontomatkailun yrittäjyyden tukemiseen.

Matkailualalla käytetään palvelumuotoilua nykyään jonkin verran ja sen käyttö lisääntyy kaiken aikaa. Varsinkin suurimmissa matkailukaupungeissa, kuten Helsingissä ja Tampereella palvelumuotoilua on käytetty toimintojen ja matkailutuotteiden rakentamisen apuna. En kuitenkaan tiedä, että sitä olisi käytetty matkailustrategian tekemisessä. Näin kehittämistyö antaa muillekin strategian tekoon uuden menetelmän käytännöllisin työkaluin.

1.3 Kehittämistyön tavoite ja toteutus

Kehittämistyöni tavoitteena oli strategiaprosessin uudistaminen ja kehittäminen palvelumuotoilun keinoin tuomalla siihen palvelumuotoilun prosessit ja työkalut. Näin strategiasta saatiin asiakaskeskeinen. Kehittämisen fokuksessa olivat strategian laatimisprosessin käytänteet, eikä itse strategia. Strategiaprosessi ohjasi työtäni, mutta strategiset päätökset eivät kuuluneet työhöni. Tarkoituksena oli, että uudistettua strategiaprosessimallia voidaan käyttää muillakin aloilla kuin vain matkailussa strategian luomisessa.

Kehittämiskysymykset olivat

- Minkälaiset palvelumuotoilun menetelmät sopivat kuhunkin strategian vaiheeseen?
- Miten palvelumuotoilun menetelmät tuovat uusia näkemyksiä ja oivalluksia strategiaan aikaisempaa paremmin?
- Minkälaisia vaikutuksia palvelumuotoilulla on strategiaprosessiin tuotuna sen tuotoksiin?

Hyvinkään matkailustrategia toteutettiin yhdessä matkailuyritysten ja eri matkailun sidosryhmien kanssa. Sitä lähdettiin viemään eteenpäin nimellä Matkamylly. Aloitustilaisuudessa kesäkuussa 2016 äänestettiin matkailutoimijoiden keksimistä nimistä paras. Tästä tuli myös kehittämistyöni nimi. Kytäjä Golfin osallistuja kiteytti nimen keksineen ryhmän idean näin: ”Matkamylly syntyi siten, että haluttiin yhdistää kaikenlainen matkailu Hyvinkäälle. Ikään kuin laitetaan mylly pyörimään tai myllätään kaikki mitä matkailu täällä voi olla. Matka voi olla luontoa tai kulttuuria sekä kotimaisille että ulkomaisille matkailijoille. Eikä voi unohtaa hyvinkääläisiäkään; mitä kaikkea voimme tarjota oman kunnan asukkaille. Sana Mylly nousi esille Vai-veron myllytilasta.”

1.4 Käsitteet

Strategia

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2000). Yritys hallitsee tietoisesti strategian avulla ulkoisia, sisäisiä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että sille asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. Strategia kokoaa yhteen liiketoiminnan, organisaatioiden ja henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen. (Kamensky 2014, 13-19.)

Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on toimintaa, joka mahdollistaa pitkän aikavälin menestyksen. Strateginen johtaminen käsittelee seuraavien kuukausien ja vuosien asioita (Vuorinen 2010). Strategiaa luotaessa sen johtaminen ja johtamisessa tehdyt strategiaprosessivalinnat ovat merkityksellisiä, sillä strategiaprosessi on yhtä tärkeä kuin strategian sisältö. Prosessi vaikuttaa sisällön laatuun, työskentelyn toteuttamiseen ja tuottavuuteen sekä uudistamiseen. (Kamensky 2014, 15.)

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu lähtee asiakaskeskeisestä arvoajattelusta. Palvelumuotoilussa on selkeä prosessi ja helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja asiakaskeskeiseen palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilussa tärkeää on kokeilukulttuuri; palvelu konkretisoidaan ja testataan nopeasti. (Ojasalo 2015, 71.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Asiakaskeskeisen liiketoiminnan käsitteen mukaan asiakas on tärkeä osa liiketoimintaa, ja sen takia jokaisen yrityksen tulee kasvattaa asiakasymmärrystä. Asiakkaan arvo tarkoittaa hänen omasta näkökulmastaan tapahtuvaa arvokokemusta, sillä jokainen asiakas on yksilö. Ihmiset kokevat palvelun laadun hyvin yksilöllisesti eli asiakkaiden tarpeiden arvioiminen tai eri asiakassegmenttien kuvaaminen ei yksin riitä luomaan perustaa asiakasymmärrykselle. Asiakas muodostaa itse omien kriteeriensä tuloksena, miten kokee palvelun ominaisuuksien merkityksellisyys ja tarpeellisuuden. (Alakoski 2014, 10-22.) Asiakaskeskeisessä logiikassa asiakasta tuetaan arvon muodostumisessa, mutta asiakas itse muodostaa arvon. Asiakkaan arvon muodostukseen liittyvät kokemukset ja tuntemukset. Palvelumuotoilu tarjoaa hyviä keinoja kartuttaa asiakasymmärrystä ja kehittää asiakaskeskeisiä palveluja. (Grönroos 2015, 82.)

2 Strategiaprosessin kehittäminen

Eri aikakausina on ollut erilaisia strategianäkemyksiä. Eri vuosikymmeninä on vaihdellut ketkä osallistuvat sen tekemiseen ja kenelle se tehdään. Aiemmin strategia on koettu vain johdon työkaluksi, ja johto on laatinut strategian, ja johtanut sen mukaan. Nykyään pyritään tekemään strategioista kokonaismalli, joka kokoaa näkemyksiä niin johdolta, koko henkilöstöltä sekä asiakkailta ja verkostokumppaneilta. Miksi sitten strategia on oltava? Strategian laadinnan myötä selvitetään olemassa olevat resurssit ja voidaan tehdä suunnitelmat asettamalla tavoitteet ja toimenpiteet, miten ne saavutetaan ja mihin pyritään. (Tuomi 2010, 25-26).

Strategian teossa hahmotetaan myös toiminnan kenttä, missä olemme mukana ja ketkä ovat näitä toimenpiteitä toteuttamassa. Mietitään, millainen tulevaisuus on mahdollinen ja sitä pohjana käyttäen luodaan visio. Visio on strategian kantava voima. Se kertoo, millainen organisaatio haluaa olla tiettyinä hetkenä tulevaisuudessa. Yleensä visio tehdään 3-5 vuoden päähän. Visiolle laaditaan vuositason etenevä suunnitelma, miten se etenee. Yleensä visio on meistä kertova, eikä kerro lisäarvosta asiakkaalle. Asiakkaalle merkitykselliseen visioon tulisi panostaa. Hyvä visio on merkittävä niin itselle, asiakkaalle kuin kumppaneille. Se on teki-

jöidensä näköinen ja verkostolle kumppanuutta syventävä. Visioissa aiemmin olleet viittaukset kilpailijoihin eivät anna asiakkaalle mitään, mutta kannattaa miettiä mitä yritys voisi tarjota asiakkaalle. Hyvä asiakaslähtöinen visio voisi olla esimerkiksi asiakkaalle parhaiden ratkaisujen löytäminen. Visio on parhaimmillaan innostava, haastava ja tarina tulevaisuudesta. (Tuomi 2010, 43-48.)

Strategiaan mietitään myös ihmisten sisäiset periaatteet, jotka ohjaavat tapaa toimia, arvot. Niillä on merkitystä juuri meidän verkostollemme ja ne vastaavat meille miksi me teemme tätä työtä. Arvot kuvataan yleensä yhdellä sanalla strategioissa, mutta niiden avaaminen on järkevää ja tuo niitä lähemmäs asiakasta. Luotettavan voi avata lauseella ”Meihin voit luottaa”. (Tuomi 2010, 52.)

Tämän jälkeen mietitään strategiset painopisteet, tavoitteet, ja näiden pohjalta lähdetään miettimään kehittämisprojekteja eri vuosille. Strategiaprosessi toteutetaan yleensä 3-5 vuoden välein, mutta suunnitelmaa tarkistetaan vuosittain. Usein se määritellään alkutalvesta ja keväällä viestitään henkilökuntaa ja sitoutetaan heidät ja loppuvuodesta budjetoidaan seuraavan vuoden toimintasuunnitelman pohjalta. Budjetointi ei useinkaan sisälly strategiamalleihin, joka on ongelma toteuttamisen kohdalla. (Kärnä 2012, 28.)

Vuorinen (2013) esittelee kirjassaan Strategiakirja - 20 työkalua, jaon neljään työkaluryhmään. Se mitä työkalua kannattaa käyttää, riippuu siitä mitä tavoitellaan. Ryhmässä 1 työkalujen tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja mukauttaminen asiakkaiden tarpeisiin. Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo ja SWOT-analyysi ovat suosituimpia työkaluja. Ryhmässä kaksi työkaluja käytetään toiminnan uudistamiseen ja näistä tunnetuin on Sinisen meren strategia, jossa tavoitellaan sinisiä meriä, jotka ovat kaukana ruuhkaisista punaisista meristä. Siniselle merelle päästään luomalla uusia markkinapaikkoja.

Kolmas ryhmä painottaa ulkoisten asioiden tarkkailua ja edustaa ympäristölähtöistä strategianäkemystä. Tunnetuimpia työkaluja ovat viiden kilpailuvoiman malli ja BCG-matriisi. Ryhmässä neljä on työkaluja, jotka keskittyvät resurssien kehittämiseen. Työkaluja käytetään organisaation sisäisten asioiden kehittämiseen. Näitä työkaluja ovat benchmarking ja VRIO-analyysi. (Vuorinen 2013, 32.) Vuorisen lyhyesti esittelemät työkalut ovat pääosin vanhoja, perinteisiä työkaluja, jotka ovat hyvin tuotekeskeisiä malleja. Työkaluvalikoimassa ei ole palvelumuotoilua, eikä muutenkaan perin asiakaskeskeisiä malleja. Co-creation ja sinisen meren strategia edustavat vähän uudempaa ja erilaista näkemystä, jotka ottavat myös asiakkaat suunnittelussa huomioon.

Digiajan strategia

Digiajan strategiassa on otettava huomioon, että nykyaikaiset yhteistyöalustat ja järjestelmät ovat muuttaneet yhteydenpitoa ja yhteisöllisyyttämme. Niiden avulla voidaan vaihtaa tietoa ja olla yhteydessä ollen omassa toimistossamme, tai mikä nykypäivänä on tullut yhä yleisemmäksi, omasta kodistamme. Enää ei tarvita kalliita investointeja, vaan yhteydenpito sujuu kätevästi, vaikka Skypen kautta. Digitaalisuudella on suuria vaikutuksia myös liiketoimintaan. Kauppa on muuttunut ja siirtynyt internettiin. Majoitus hankitaan vertaisryhmien arvioiden mukaan netissä. Netissä annetaan myös palaute, joka on taas muiden luettavana ja vaikuttamassa ostopäätöksiin. (Hämäläinen ym. 2016, 24-26.)

Myös markkinointi on siirtynyt internettiin, esimerkiksi Facebook-mainontaa käyttää suurin osa matkailupalveluiden tuottajista. Joukkoistaminen on myös mielenkiintoinen ilmiö: yritykset kehittävät uusia palveluita yhdessä asiakkaidensa kanssa nettisivuillaan. Asiakkaat testavat ja kehittävät uusia tuotteita ja antavat vinkkejä vanhojen parantamiseen. Jakamistalous on myös muuttamassa yritysmaailmaa. (Hämäläinen ym. 2016, 27-35.) Matkailussa tämä merkitsee tällä hetkellä ainakin taksien, hotellien ja opastusten kohdalla muutoksia.

Nykyaikana strategiatyön teko elää tilanteen mukaan ja mukaudutaan muutoksiin. Myös osallistaminen on tullut suositummaksi. Strategioissa ja johtamisessa yhä tärkeämmäksi ovat nousseet asiakkaiden ja työntekijöiden kokemusmaailman ymmärtäminen ja tulkitseminen. Uusien liiketoimintamallienkin etsiminen on kokeellista ja jatkuvaa. Strategiaa tehdään nopeissa sykleissä ja virheistä ja kokemuksista oppiminen korostuu. (Hämäläinen ym. 2016, 66-67.)

Tyypillisesti strategisessa johtamisessa erilaiset trendit ja villitykset ovat olleet suosiossa ja strategioita on tehty niiden mukaan. Ei kuitenkaan ole yhtä tapaa tehdä strategiaa. Sopivan toteutustavan valitsemiseen vaikuttaa organisaation ympäristö ja tilanne. Hyvin säännellyssä toimintaympäristössä voidaan luoda hyvinkin pitkän välin suunnitelmia, nopeasti muuttuvassa ja ennakoimattomassa toimintaympäristössä toimivilla tarvitaan lyhyempi toimintajänne ja ripeämpi muutosote. (Hämäläinen ym. 2016, 68-69.)

Sinisen meren strategia

Yksi mielenkiintoisimmista strategiatyökaluista on tällä hetkellä sinisen meren strategia. W. Chan Kimin ja Renee Mauborgnen Blue Ocean Strategy on ollut todella suosittu strategian kehittämistyökalu. Siniset meret -käsite on melko uusi liike-elämässä. Se merkitsee niitä kaikkia aloja, joita ei ole olemassa, tuntemattomia markkinoita. Hyödyntämätön markkinatila ja uuden kysynnän aikaansaaminen antavat kasvun mahdollisuudet. Niitä tehdään laajentamalla

olemassa olevia toimialarajoja. Punaiset meret ovat toimialoja, joiden rajat on määritetty ja kilpailusäännöt tunnetaan. Pyritään haalimaan suurempia osuuksia markkinoista, markkinat ruuhkautuvat ja kasvumahdollisuudet pienenevät. Meri värjäytyy punaiseksi. Strateginen siirto on joukko johdon tekemiä toimenpiteitä ja päätöksiä, jotka synnyttävät uusia markkinoita ja luovaa toimintaa. (Kim & Mauborgne 2015, 33-39.)

Tämä strategia ottaa myös arvon luomisen huomioon. Arvoinnovaatio on arvon ja innovaation kombinaatio. Kumpikin on oltava mukana. Tarkoitus ei ole nujertaa kilpailijoita, vaan tehdä kilpailusta tarpeetonta. Arvoinnovaatio on sinisen meren strategian kulmakivi. Sen luominen onnistuu, jos nostetaan sekä yrityksen että asiakkaiden saamaa arvoa avaamalla uutta markkinatilaa. Strategiaprofiili eli analyttinen viitekehys, on keskeinen arvoinnovaatiossa ja valtameren luomisessa. Se havainnollistaa tunnetun markkinatilan nykyistä tilannetta kuvaten tekijöitä, joilla alalla kilpaillaan ja joihin panostetaan. Sitten kirjataan minkä tasoista tarjontaa asiakkaat ovat saaneet näiden kilpailutekijöiden osalta. Näin voimme seurata koko alan tarjontaa näiden tekijöiden osalta ja saada kuvan strategisista profiileista eli arvokäyristä. (Kim & Mauborgne 2015, 45-62.)

Toinen analyttinen työkalu on neljä kysymystä. Se helpottaa uuden arvokäyrän laatimista ja asiakkaan arvon koostumuksen muokkaamista. Kysymykset ovat 1) mitkä toimialalla selviöinä pidettävät tekijät tulisi poistaa? 2) Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normia vähäisemmiksi? 3) Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla on totuttu? 4) mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita alalla ei ole koskaan tarjottu? (Kim & Mauborgne 2015, 63-69.)

Nelikenttä on kolmas tärkeä työkalu sinisten merien luomisessa. Se täydentää neljän kysymyksen viitekehystä. Siihen täytetään kuten SWOT-analyysiin neljä kenttää, jotka ovat poista, korosta, supista ja luo. Siitä on yrityksille neljä välitöntä hyötyä: 1) se kannustaa pyrkimään yhtä aikaa erilaistamiseen ja kustannusten pienuuteen 2) Siitä näkyy keskittyvätkö yritykset vain korostamiseen ja luomiseen 3) kaikkien tasojen esittäminen, jolloin esimiesten on helppo ymmärtää nelikenttä, ja sitoutua toteuttamaan sen mukaisia toimenpiteitä 4) sen täyttämisen on haasteellinen tehtävä, joka laittaa yritykset tutkimaan perusteellisesti alan jokaista kilpailutekijää. Sinisen meren strategiaa kehitetään tietyssä järjestyksessä. Järjestys on: asiakkaan saama hyöty, hinta, kustannukset ja käyttöönotto. Lähtökohtana on asiakkaan saama hyöty eli ilman sitä ei sinisen meren strategia toteudu. Kysynnän luomisessa taas ei tukeuduta pelkästään hintaan. On mietittävä, mikä hinta houkuttelee asiakasmassaa niin, että he pystyvät sen maksamaan. Voiton turvaamiseen on kustannuksiin liittyvä testi. On tuotettava tarjonta tavoitekustannuksilla ja saatava kunnon kate. Viimeisenä on käyttöön oton esteet, mitkä tekijät voisivat estää idean toteutumisen. (Kim & Mauborgne 2015, 69-76.)

Sinisen meren idea-indeksillä voidaan mitata jo ennen toteutusta hyöty, hinta, kustannukset ja käyttöönotto -kokonaisuus. SMI-indeksi on helppo tapa testata tätä kokonaisuutta. Hyödyn kohdalla mietitään, tarjoaako tuote poikkeuksellista hyötyä, ja onko asiakkaalla vakuuttavia syitä ostaa se. Hinta kohdassa katsotaan asiakasmassalle hyväksyttävä hinta. Kustannus kohdassa mietitään mahdollistaako kustannusrakenne tavoitekustannuksiin pääsyn. Käyttöönotossa mietitään, onko käyttöönoton esteisiin paneuduttu jo edeltä käsin.

Sinisen meren strategian toteuttaminen on myös mietitty tarkkaan ja ohjeistettu mitä otetaan huomioon. Näitä ovat riittämättömät resurssit, työntekijöiden tietämättömyys, motivaation puute ja muutospolitiikka. Yrityksen pitää saada organisaation strategia käytäntöön olosuhteista riippumatta. Sen pitää vedota työntekijöidensä asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tarvitaan luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvaa kulttuuria, joka motivoi toteuttamaan strategiaa sen hengen mukaan. Huonosti hoidettu prosessi voi pilata strategian toteutuksen. Työntekijät otetaan prosessiin mukaan, muuten he saattavat kokea asemansa uhatuksi. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus tekee ihmiset tulokseenkin tyytyväisemmiksi ja sitoutuminen siihen voimistui. Oikeudenmukaisen prosessin pääperiaatteita ovat osallistaminen, selittäminen ja odotusten selkeys. Prosessin tulee olla oikeudenmukainen myös ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Heitä ei voi kontrolloida. Sopimusten noudattaminen on tärkeää. (Kim & Mauborgne 2015, 213-228.)

Menetelmän idea on mielenkiintoinen. Se on hyvin looginen, mutta raskas kaikkine sääntöineen ja järjestyksineen. Kuinka totta onkaan arvonluomisella haluttavuuden lisääminen, työntekijöiden mukaan ottamisen tärkeys, heidän mielipiteensä tärkeys. Arvoinnovaatio on avainasemassa ja sen tärkeys on ensisijaista, muuten ei päästä siniselle merelle kilpailemattomaan tilaan. Segmentoinnista ei-asiakkaisiin ja heidän tarkkailuunsa laajentaa markkina-aluetta, joka helposti supistuu liian kapeaksi.

Menetelmässä on paljon hyvää, mutta kaupungin matkailun strategian kehittämisessä sitä en tällaisena kokonaisuutena pystyisi käyttämään. Osia siitä kannattaisi hyödyntää, kuten arvoinnovaatioiden etsimisen, turhan poistamisen ja uuden lisäämisen. Mutta miten keksiä jotain uutta keksimätöntä sinistä merta? Uskoisin, että ennakkoinnin kanssa tästä voisi syntyä jotain. Jos pystyttäisi miettimään tulevaisuuskuvia todella innovatiivisesti tämä voisi toimia matkailussa. Pitäisi olla todella kokenut strategioiden tekijä, jotta nämä kaikki prosessin kohdat tulisi käytyä oikein. Ja innovatiivinenkin, kun pitäisi löytää väylä uudelle siniselle merelle. Kuitenkin jo usean strategian tehneellä vanhat teoriat ja tottumukset voivat sitoa ajatusmaailmaa hakoteille sinisiltä meriltä.

Jos tämä olisi helppoa, kaikki tekisi näin eri tavalla - tämä vaatii todella perehtymistä, näkemystä ja luovuutta. Maailma palveluistuu yhä enemmän ja tarvitaan uusia innovaatioita ja

olemassa olevat markkinat tulevat olemaan todella ruuhkaisia, punaisia meriä. Tässä voisi olla pelastus monelle yritykselle, jotka kamppailevat olemassa olostaan. Varsinkin kun sinisissä merissä on paremmat katteet. Tarvitaan rohkeita johtajia, jotka uskaltavat kokeilla ja hypätä pois tutusta ja turvallisesta. Tämä ei ole mikään helppo hyppy, vaan sen eteen on tehtävä töitä ja noudatettava sen prossin kulkua.

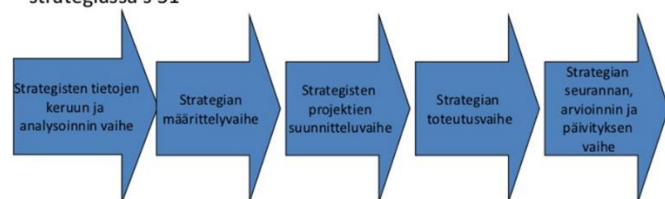
2.1 Strategisen johtamisen prosessi

Perinteinen lineaarinen strategisen johtamisen prosessi on prosessi, jonka karkein mahdollinen jako on sen lineaarinen ajallinen jakaminen strategian laatimiseen ja strategian toteuttamiseen. Prosessiin osallistuvat ihmiset on jaettu mallissa laatijoihin ja toteuttajiin. Vuorinen (2013) kuvaa strategian viidessä vaiheessa. Prosessi on lineaarinen. Vaiheet ovat 1. vision ja mission määrittäminen, 2. päämäärien asettaminen, 3. strategian laatiminen päämäärien saavuttamiseksi, 4. strategian toimeenpano ja läpivienti sekä 5. mittaaminen, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen. Lisäksi palataan tehtävän 5 kanssa takaisin vaiheisiin 1-4 ja parannetaan ja muutetaan kutakin vaihetta tarvittaessa. Tämä malli on saanut kuitenkin kritiikkiä soveltumattomana ensikertalaiselle ja tottumattomalle uuden toiminnan aloittajalle, jonka on mahdotonta muodostaa visionsa, jos ei tiedä vielä mitään alasta.

Strategiaprosessin malleja on melkoinen määrä. Nykyaikainen jatkuvan strategisen kehittämisen prosessi on kolmivaiheinen. Ensimmäinen vaihe on strategisen aseman analyysi, jossa olemassaolon tarkoitus ja tahtotila määritellään ja tehdään analyysit kilpailijoista ja resursseista ja ne vedetään yhteen SWOT-analyysillä. Toinen vaihe, strateginen valinta, sisältää vaihtoehtojen tunnistamisen ja valitsemisen. Siinä vaiheessa valitaan missä ollaan mukana, mitä tuotteita ja palveluita myydään, mitä kehitetään ja millä menetelmillä. Ajatuksena on selvittää itselle myös mihin kilpailu perustuu. Kolmannessa vaiheessa strategia toimeenpannaan ja se sisältää asioiden toteuttamisen käytännössä: miten ne organisoidaan, miten ihmiset motivoidaan ja sitoutetaan, miten valvonta, koulutus ja riskit? Tässä vaiheessa strategia pitää saada työntekijöiden mieleen ja toimintaan sekä purkaa toimintaa edistäviksi hankkeiksi ja projekteiksi. Kaikkein yksinkertaisin jatkuva strategisen kehittämisen prosessi voisi olla selvittää kuka on asiakkaamme, mikä on asiakkaamme ongelma ja miten sen ratkaisemme?

Strategiaproessin viisi keskeistä

työvaihetta Lähde: Lohivesi & Lindroos 2004, Onnistu strategiassa s 31



- 1) Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe
Strategiamallit
- 2) Strategian määrittelyvaihe
- 3) Strategisten projektien suunnitteluvaihe
- 4) Strategian toteutusvaihe
- 5) Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Lähde: Lohivesi & Lindroos 2004, Onnistu strategiassa s 31

Kuvio 5: Strategiaproessin viisi keskeistä vaihetta (Lindroos & Lohivesi 2004, 31)

Kehittämistyön prosessi myötäilee Lindroosin ja Lohiveden (2004) strategiaproessimallia (kuvio 5). Se on selkeä ja ottaa kaikki tarpeelliset vaiheet huomioon. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan muun muassa kilpailuaseman kehittämistä. Siinä mietitään mistä muutokset johtuvat ja analysoidaan nykytilannetta: Missä tilanteessa ollaan ja mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Tehdään toimintaympäristö-, markkina-, kilpailija-, sidosryhmä- sekä oman organisaation toiminnananalyysi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31-38.)

Määrittelyvaiheessa muodostetaan näkemys tulevan toiminnan linjaamiseksi, kiteytetään oma missio, perustehtävä. Sen pohjalta luodaan riittävän haastava, mutta realistinen visio miksi haluamme tulla. Vision pohjalta määritetään tavoitteet, joiden on oltava riittävän konkreettisia asioita. Tavoitteiden on oltava selkeitä ja mitattavia. Hyvä strategia on yksinkertainen ja siinä on muutama kehittämisen kohde. Viittaus asiakaskuntaan tai markkinoihin on löydettävä. Asiakaskeskeisyys näkyy myös strategioiden luomisessa nykypäivänä. Tuloksena on dokumentti, jossa on missio ja visio sekä päämäärät, joilla mennään sinne. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43-45.)

Projektien suunnitteluvaiheessa määritellään keskeiset projektit ja mitä aloitetaan minäkin vuotena. Projektien toteutusjärjestys määritellään ja jaetaan ne koko strategian ajanjaksolle. Pitkäkestoisimmat jatkuvat vielä seuraavallekin strategiajaksolle (Lindroos & Lohivesi 2004, 46.) Toteuttamisvaihe toteutuu vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Tällöin määritellään vuoden tavoitteet ja keinot, joilla ne toteutetaan. Strategia toteutuu vain jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. Ylimmän johdon rooli on siinä vauhdittajana ja valvojana keskeinen. Toteutuminen vaatii johtamista, siksi johtamistyön tärkein tavoite on saada strategia toteutumaan. Toteutumattomuudesta voidaan syyttää joko huonoa strategiaa tai huonoa johtamista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47-48.)

Hämäläinen ym. (2016, 190) näkevät taas, että hyvä lähtökohta on suunnitella vähemmän ja kokeilla enemmän eli nähdään, että strategia kehkeytyy toiminnassa yritysten ja erehdysten kautta. Strategiaprosessin tulee olla ketterä: Mahdollisuuksiin tartutaan heti, eikä vasta organisaation strategiapäivänä. Kirjoittajat tarjoavat kuitenkin strategiatyön menetelmiksi uuden ajan työkaluja kuten design thinking (palvelumuotoilun) -työkaluja, joiden avulla pyritään ymmärtämään asiakkaan kokemuksia, luodaan uusia ideoita ja kokeillaan ja prototypoidaan. (Hämäläinen ym. 2016, 190-193.) Kannattaa suunnitella, mutta tässä kehittämistyössä pitkän aikavälin suunnitelma on jätetty pois. Mieluummin tarkistaa suunnitelmia ja tekee uusia useammin, kuin tekee suunnitelmia pitkälle ja ajat muuttuvat. Kuitenkin matkailussa on kyse paljoltikin tuotteiden teosta ja markkinoinnista ja markkinointi varsinkin on tällä hetkellä nopeasti muuttuvaa.

Osa toteuttamisvaihetta on prosessinkuvauksen ja sen sisällön kuvauksen luonti ja sen viestintä, jalkauttaminen, henkilöstölle ja muille siihen liittyville tahoille. Toimeenpanon avulla strategia yritetään muuttaa sanoista teoiksi. Siksi se ei saa olla vaikeaselkoinen. Jos se on hyvin viestitty, selkeä ja siinä on tavoitteet riittävän helposti ymmärrettäviä, saavutettavia ja mitattavia, henkilöstön on helppo toimia niiden mukaan, ja tietää missä mennään. (Hämäläinen 2004, 24-26, 33.)

Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaiheessa seurataan miten kehitysprojektit etenevät. Arviointia tehdään säännöllisin väliajoin, kuinka ajan tasalla tehdyt strategialinjaukset ovat vai pitäisikö niitä muuttaa ja uudistaa ympäristön muutosten mukaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48; Kehusmaa 2010, 27.) Strategiatyö parhaimmillaan on organisaatiossa jatkuva prosessi, toimintatapa, jossa eri vaiheet eivät ole peräkkäin, vaan limittäin. Esimerkiksi arviointiin sisältyy aina päivitystä (Kehusmaa 2010, 15-16). Tällä hetkellä tällaisia tarkistuksia matkailun saralla on varmasti tuonut Venäjän tilanne. Entiset turistimassat ovat historiaa ja on mietittävä tilanne ja linjaukset uudestaan. Ovatko kiinalaiset matkailijat löytämässä Suomen vai keskitytäänkö kotimaan markkinoihin?

Strategiaprosessin laadinnassa on riskinä oman ajattelun urautuminen. Tarvitaan uudenlaista ajattelua tai uusien asiakasratkaisujen hakemista. Strategiaprosessin alussa on myös mietittävä toteutustapa ja ketä osallistetaan. Yleensä osallistujat ovat yrityksissä johtoryhmä ja työntekijät. Nykyään yhä useammin osallistetaan jollain tavalla myös sidosryhmät sekä asiakkaat. (Ojasalo 2015.) Strategia nähdään nykypäivänä kehittyvänä toimintamallina ja se on kehittynyt eri vuosikymmeninä. Myös se on vaihdellut ketkä osallistuvat. Tänä päivänä strategia nähdään kokonaismallina, jonka tekemiseen osallistuvat johto, esimiehet, henkilöstö ja asiakkaat sekä verkostokumppanit. (Tuomi & Sumkin 2010, 25; Ojasalo 2015.)

2.2 Matkailustrategia verkoston strategiana

Yksittäisessä yrityksessä strategian aikaan saaminen on eri asia, kuin matkailustrategian tekeminen. Matkailustrategia tehdään verkostotyönä. Strategiaa on tekemässä tällöin useampia matkailuyrityksiä, sekä niiden toimintaan liittyviä sidosryhmiä. Yritysten määrä riippuu kunnan koosta, tai tehdäänkö alueellista strategiaa vai vain yhden kunnan. Verkoston on muodostettava yhteinen visio, mihin pyritään, ja suunnata yhdessä sitä kohti erinäisin yhdessä sovituin toimenpitein. (Komppula 2000, 93-108.) Hyvien vastavuoroisten yhteistyöverkostojen ylläpitäminen on tärkeää myös ammatilliselle kehittymiselle. Verkostossa saadaan ja annetaan apua, kaikkea ei tarvitse osata itse. (Hämäläinen ym. 2016, 223.)

Sanotaan, että strateginen johtaminen on kuollut ja tilalle on tullut strategiatyö, jossa strategia tehdään keskustellen ja osallistaen niin henkilökuntaa kuin asiakkaita (Kärnä 2012, 27). Yhteistyö on hedelmällistä, jos siihen saadaan sitoutettua kaikki mahdolliset sidosryhmät, jotka ovat matkailustrategian toteutumiseen ja matkailun kehittämiseen osallisina, niin paikallishallinto, rahoittajat kuin matkailutoimijat. (Komppula 2000, 103.)

Verkostoissa toimii hyvin erilaisia ja erikokoisia yrityksiä. Näin yrityksillä ja sidosryhmillä voi olla erilaiset ajatukset siitä, ketkä saavat olla mukana strategiatyössä. Myös siitä voidaan olla eri mieltä, kenellä on sanavaltaa, ja ketkä voivat vaikuttaa strategian sisältöön. Yleensä koetaan, että verkoston koollekutsujan on oltava korkeassa asemassa ja vaikutusvaltainen, että koettaisiin verkosto riittävän merkitykselliseksi liittyä sen toimintaan. (Komppula 2000, 104; Hämäläinen ym. 2016, 77). Verkostossa toimijoiden, sekä sen vetäjän, on oltava joustavia ja nähtävä erilaiset näkökannat toiminnan rikkautena, jotta verkosto voi toimia. Jäsenten on myös opittava luottamaan toisiinsa, ja uskottava työtehtäviä verkoston muille jäsenille. (Komppula 2000, 105-107.)

Verkostotoiminnassa ei voi olla mukana vapaamatkustajana, vaan toimivan verkoston elinehto on kaikkien toimiminen samaan suuntaan. Tätä voidaan ohjeistaa erilaisilla pelisäännöillä ja sopimuksilla. Verkoston johtamisessa on erilainen ajattelutapa, kuin perinteisen yrityksen johtamisessa. Haasteena on, että verkostoon kuuluvia johdetaan ilman suoraa hierarkkista suhdetta. On myös hyväksyttävä se tosiasia, että ei voi pitää kaikkia lankoja omissa käsissään, koska päätöksenteko on yleensä hajautettu. Tarvitaan hyviä neuvottelutaitoja, jotta saadaan monimuotoinen verkosto pidettyä koossa. Verkoston ohjaajan tulee saada osallistujat kokemaan verkosto hyödylliseksi, ja että siihen kannattaa panostaa, ja ylipäänsä kuulua. (Hämäläinen ym. 2016, 78-79.)

Verkoston jäsenten on nähtävä, että hyvin asetetut tavoitteet ja yhteinen suunta tuovat verkoston jäsenille etua ja yrityksen on koettava saavansa paremman tuloksen tai markkina-aseman vain yhdessä. Yksin toimiessaan yritys ei yltäisi samaan. (Komppula 2000, 105-107; Härmäläinen 2016, 78.) Verkoston idea onkin tuottaa hyötyjä, joita yksittäisten toimijoiden on mahdoton saavuttaa. Luottamusta voidaan lujittaa erilaisin sopimuksin. Kannattaa myös käydä avointa keskustelua eri toimijoiden välillä heidän odotuksistaan. Vastavuoroisen toiminnan seurauksena voi toimijoiden välille syntyä aito luottamus, joka tuottaa hedelmällistä tulosta ja panostuksia tiedon vaihdon ja resurssien osalta. (Härmäläinen ym. 2016, 80-81.)

Siirryttäessä strategian toteuttamiseen verkosto on avainasemassa. Vastuu toteuttamisesta siirtyy eri tahoille, ja silloin niiden sitoutuminen yhteistyöhön, ja kyvykyys toimia verkostossa ja omissa organisaatioissaan, on edellytyksenä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Komppula 2000, 269.) Strategioissa on kyse valinnoista. Digitaalisen murroksen aikana on valittava kuinka paljon uhraa digitaalisuuden liiketoimintaan lisäämiseen. Strategiassa on kaksi puolta, innovatiivisuus ja tehokkuus. Ne eivät ole välttämättä toistensa vastakohtia, jos osataan hyödyntää taitavasti uutta teknologiaa. (Härmäläinen ym. 2016, 88.)

Ryhmän tai yhteisön läsnäolo voi joko tukea tai estää oivallusten syntyä. Yleensä ryhmän jäsenet tuovat oman osaamisensa ja näkemystensä mukana erilaisia näkökulmia ja näin nähdään, että parhaat oivallukset syntyvät yhteistyön tuloksena. Yksi aloittaa ja toinen jatkaa ajatusta, näin oivallus voi olla lopulta monen tekijän summa. Jokainen on tuonut jotain lisää ajatukseen ja näin sitä ei kukaan ryhmän jäsen olisi kyennyt yksin tuottamaan. Strategiatyössä ryhmäajattelusta voi myös olla haittaa. Ei uskalleta tuoda omia näkökulmia esiin, sopeutetaan omat ajatukset ja mielipiteet vastaamaan muun ryhmän ajattelua. Ryhmässä voi olla myös mielipidevaikuttajia, jotka vaikuttavat voimakkaasti muun ryhmän valintoihin. (Härmäläinen ym. 2016, 117-118.)

2.3 Palvelumuotoilu strategian tekemisen lähestymistapana

Perinteinen strategiakirjallisuus lähtee resurssiperusteisesta ajattelusta, ei arvolähtöisesti. Tässä mielessä nykypäivänä on tärkeää ottaa uusia työkaluja ja näkemyksiä käyttöön ja ajatella asiakaskeskeisesti. Mitä asiakas todella haluaa ja tarvitsee? Tähän olemme saaneet avuksi palvelumuotoilun ja sen työkalut.

Palvelumuotoilun taustalla on asiakaskeskeinen arvoajattelu. Palvelumuotoilussa on selkeä prosessi ja helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja asiakaskeskeiseen palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilussa tärkeää on kokeilukulttuuri; palvelu konkretisoidaan ja testataan

nopeasti. Palvelumuotoilua voidaan käyttää myös strategiatasolla ja löytää uusia mahdollisuuksia liiketoiminnassa. Palvelumuotoilussa muodostetaan asiakkaan arjesta syvälinen ymmärrys, kuinka hän käyttää palveluita, minkälaisia piilotarpeita hänellä on ja mitkä hyödyt hän näkee arvokkaiksi. Tämä antaa merkittävän pohjan oman aseman ja kilpailuedun löytymiselle. Parhaiten tässä onnistutaan, jos palvelumuotoilun prosesseihin yhdistetään ennakkoinnin menetelmiä. Yhdistämällä ennakkoinnin ja palvelumuotoilun menetelmät saadaan syvällistä tietoa tulevaisuuden kehityskuluista, sekä nykyisten ja tulevien asiakkaiden ja palvelun käyttäjien piilevistä tarpeista, ja voidaan luoda yhteisöllisiä menetelmiä käyttäen kasvustrategia. Palvelumuotoilun tuomisen organisaation arkipäivään nähdään myös kehittävän organisaation kulttuuria asiakaskeskeisemmäksi niin johdosta työntekijöihin. (Ojasalo ym. 2014, 71-73.)

2.4 Palvelumuotoilulla arvoa

Palvelumuotoilussa on keskeistä asiakkaan kokeman arvon muodostuminen, asiakaskeskeisyys. Palveluntuottajan on ymmärrettävä asiakkaan arvonmuodostusprosessia, jotta hän voi tuottaa asiakkaalleen merkityksellistä arvoa. Jo pitkään on palveluiden yhdeksi ominaispiirteeksi tunnistettu tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus ja asiakkaan osallistuminen molempiin. Arvo on suhteessa aiempiin kokemuksiimme, palvelu tuo arvoa vaan, jos se koetaan tietyn arvoiseksi. Jokaisella asiakkaalla on omat aiempiin kokemuksiin tai mielikuviin perustuvat odotukset palvelun arvosta. (Matthings 2004, 479; Miettinen 2009, 11; Tuulaniemi 2011, 17; Vargo & Lusch 2010, 182). Myös yrityksen viestintä ja maine vaikuttavat asiakkaan odotuksiin ja arvon muodostukseen. Arvo muodostuu tämän asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen vuorovaikutuksen avulla syntyneistä kokemuksista, eli asiakas luo arvoa yhdessä yrityksen kanssa. Asiakkaan kokema arvo siis muodostuu yrityksen ja asiakkaan kohtaamisissa eri kanavissa. Näitä kanavia ovat asiakaspalvelu, internet, palvelut, tilat ja ympäristö. Kukin kokee palvelun arvon eri tavalla omista kokemuksistaan ja taustastaan johtuen. (Tuulaniemi 2011, 17.)

Tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka on edelleen käytössä yleisesti yrityksissä. Yritykset eivät osaa viedä uusia palvelu- ja asiakaskeskeisiä liiketoimintalogiikoita käytäntöön. Uudet palvelu- ja asiakaskeskeiset logiikat kuvaavat asiakkaan maailmaa ja arvonmuodostusta. Palvelumuotoilu on noussut nopeasti monien yritysten, sekä julkisen sektorin, tietoisuuteen. Palvelumuotoilun lähestymistapa ja metodit ovat osoittautuneet hyviksi tavoiksi tuoda asiakkaat ja palvelukokemukset palvelujen kehittämisen keskiöön. (Ojasalo & Ojasalo 2015, 310.) Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka malli (service-dominant logic) perustuu palveluun, jolloin palvelu itsessään on vaihdannan päätarkoitus. Tuote- ja palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka eroavat niiden tavasta käsitteellistää palvelu. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka määrit-

telee palvelun kokonaisuudeksi, joka hyödyttää palvelun molempia osapuolia, kun taas tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan palvelu voidaan lisätä tuoteprosessiin tuomaan lisäarvoa. (Lusch & Vargo, 2008, 255-256.)

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on laajentanut ymmärrystä palveluliiketoiminnasta sekä markkinoinnin että johtamisen näkökulmasta, mutta silti nähdään, että näkökulma on edelleen hyvin palveluntarjoajakeskeinen asiakaskeskeisen sijaan. Palvelulogiikassa arvo muodostuu asiakkaan toiminnassa ja prosesseissa. Palvelukeskeisessä logiikassa palvelut ovat liiketoiminnan keskeinen elementti, ja fyysiset tuotteet tarjoavat apukeinoja sen sijaan, että ne olisivat asiakkaan tarvitsema lopputuote. Asiakaskeskeisessä logiikassa asiakas on mukana luomassa arvoa ja kaikki taloudelliset ja sosiaaliset toimijat ovat osa resurssia. Arvon kokemus nähdään myös ainutkertaisena ja, että sen määrittelee asiakas. (Lusch & Vargo 2014, 6-17.) Asiakaskeskeisen liiketoiminnan käsitteen mukaan asiakas on tärkeä osa liiketoimintaa ja sen takia jokaisen yrityksen tulee kasvattaa asiakasymmärrystä. Jokainen asiakas on yksilö ja asiakkaan arvo tarkoittaa hänen omasta näkökulmastaan tapahtuvaa arvokokemusta. Ihmiset kokevat palvelun laadun hyvin yksilöllisesti eli asiakkaiden tarpeiden arvioiminen tai eri asiakas-segmenttien kuvaaminen ei yksin riitä luomaan perustaa asiakasymmärrykselle. Asiakas muodostaa itse omien kriteeriensä tuloksena, miten kokee palvelun ominaisuuksien merkityksellisyyden ja tarpeellisuuden. (Alakoski 2014, 10-22.) Asiakaskeskeisempi ajattelu on tullut valtaan ja asiakkaan tyytyväiseksi tekeminen on alettu nähdä yrityksen toiminnan ja markkinoinnin lähtökohtana. Laadulla ei enää tarkoiteta tuotannollista laatua, vaan asiakkaan käsitystä laadusta. (Lusch & Vargo 2014, 41.) Asiakaskeskeisessä logiikassa asiakasta tuetaan arvon muodostumisessa, mutta asiakas itse muodostaa arvon. Asiakkaan arvonluomisen prosessiin on vaikea vaikuttaa, sillä arvon muodostukseen liittyvät kokemukset ja tuntemukset, jotka eivät välttämättä liity palveluun ja asiakas voi rinnastaa kokemuksensa palvelusta toisiin palveluihin tai kokemuksiin. (Grönroos 2015, 82.)

Palveluntarjoajan täytyy ymmärtää asiakasta, jotta voi ymmärtää, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa. Palvelumuotoilu on tuottanut asiakasymmärryksen saamiseen menetelmiä, jotka antavat useita eri työkaluja asiakkaan syvälliseen ymmärtämiseen ja palvelujen muotoilemiseen asiakkaille arvoa tuottaviksi. (Tuulaniemi 2013, 24-40.) Asiakasymmärryksen lisäämiseksi yritys keskittyy asiakaskeskeisesti ymmärtämään sitä, kuinka asiakas on omassa ekosysteemissään vuorovaikutuksessa erilaisten sidosryhmiensä kanssa, ymmärtää asiakkaan ajattelumaailmaa, ja kuinka asiakkaat käyttävät erilaisia palveluita osana elämäänsä. Yrityksen on astutettava asiakkaan rooliin ja unohdettava oma roolinsa, jotta ne voivat sisäistää asiakaskeskeisen logiikan. (Heinonen & Strandvik 2015, 472-484.)

Asiakkaan arvonmuodostusprosessi on monimutkainen ja siihen voi vaikuttaa niin ympäristö, tuote, organisaatio, asiakkaan kohtaama asiakaspalvelija, kuin kulttuuri missä asiakas elää.

(Stickdorn & Schneider 2013, 50-51.) Yritysten on etsittävä syvällisempää tietoa asiakkaitaan. Niiden on selvitettävä mihin prosesseihin asiakkaat tarvitsevat tukea toimissaan päätäkseen päämääräänsä, sen sijaan, että etsitään olemassa olevalle tuotteelle tai palvelulle paikkaa asiakkaan toiminnassa ja prosesseissa. (Heinonen ym. 2010, 543.)

Asiakasymmärryksellä kartoitetaan kokonaiskuvaa asiakkaasta. Kartoitetaan missä asiakas liikkuu, missä elää ja toimii. Palveluita tarvitaan siellä, missä on asiakkaita. Kartoitetaan asiakkaiden motiivit, mihin arvoihin valinnat perustuvat, mitä tarpeita tai odotuksia asiakkailla on. Asiakasymmärryksessä pyritään ymmärtämään, mistä arvo koostuu palvelussa asiakkaalle. Arvonmuodostumisen elementtejä on tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta, palvelun ominaisuudet ja muiden vastaavien palveluiden hinta. (Tuulaniemi. 2011, 71-72)

Aiemmin pyydettiin keksimään parannuksia palveluihin, saamaan niistä haluttavampia käyttäjälle, nykyään muotoilijoita pyydetään luomaan kokonaan uusia palveluita. Palvelumuotoilun tuoma arvo on 2000-luvulla huomattu ja otettu malli käyttöön yhä enenevässä määrin (Brown 2008, 86). Käyttäjäkeskeisyydessä käyttäjän tarpeet ovat ydin. Siinä loppukäyttäjä osallistetaan tuotteen / palvelun luomisen prosessiin. Asiakas voidaan osallistaa niin suunnitteluun kuin tekemiseen (Miettinen 2014, 79-80). Uusien ratkaisujen tuottaminen muotoiluajattelussa antaa mahdollisuuden tuotteistaa kokonaisvaltaisesti mietittyjä ratkaisuja tuotteiden ja palveluiden osalta. Uusien ratkaisujen muotoilusta käytetään nimeä Blue Oceans ja olemassa olevista markkinoista Red Oceans. (Miettinen 2014, 81-83.)

Jakamistalous ei ole syntynyt tyhjästä. On tarvittu uudenlaista ajattelua, uutta teknologiaa. Muutoksia on syntynyt myös kuluttajien asenteissa. Uskalletaan uudenlaiseen yhteisöllisyyteen. Mutta menestyksen salaisuus on varmasti käytön helppous. Kun ajattelee esim. Uberin kaltaista toimintaa, niin sillä helpotetaan ihmisten arkea, se on noussut ihmisten todellisesta tarpeesta. Digiajan strategian tulee luoda arvoa asiakkaan kanssa. On ymmärrettävä kuluttajan todelliset motiivit ostaa palvelu. Mielikuvilla ja brändillä on suuri merkitys yleensä. Myös hinnalla on merkitystä. Useat ovat myös valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta hieman reilummin, jos kokevat sen olevan laadukas tai luksusta. Laatu on asiakkaiden kokemaa lisäarvoa. Myös ekologisuus nähdään nykypäivänä lisäarvoa tuovaksi. Arvon kokeminen on yksilöllistä, siinä on suuria eroja yksilöiden ja kulttuurien välillä. (Hämäläinen ym. 2016, 40-45.) Tämä on syytä ottaa huomioon mietittäessä matkailupalveluita eri kulttuureille. Esimerkiksi venäläinen asiakas kokee eri asioiden tuovan arvoa, kuin kiinalainen asiakas.

Perinteisessä strategiakirjallisuudessa kirjoitetaan menestyksen tulevan joko keskittymällä hintaan tai laatuun. Nyt rinnalle on tullut uusia arvoa tuottavia kilpailutekijöitä, kuten digitaalisen kehityksen mahdollistamat digitaaliset palvelut. Ne tuovat uusiksi kilpailukyvyyn mitareiksi nopeuden ja helppouden. Verkon kautta ostettaessa ei tarvitse mennä kauppaan ja

ostokset tulevat suoraan kotiin ja näin yhä useampi tarttuu uusiin palveluihin, joissa olennaisin osa asiakaskokemusta on helppous. Digiaikana on voitava asioida nopeasti ja tehokkaasti verkossa ja mobiilisti paikasta riippumatta. Ajalle on myös ominaista tuotteiden ja palveluiden ympärille rakentuneet verkostot. (Hämäläinen ym. 2016, 46-49.)

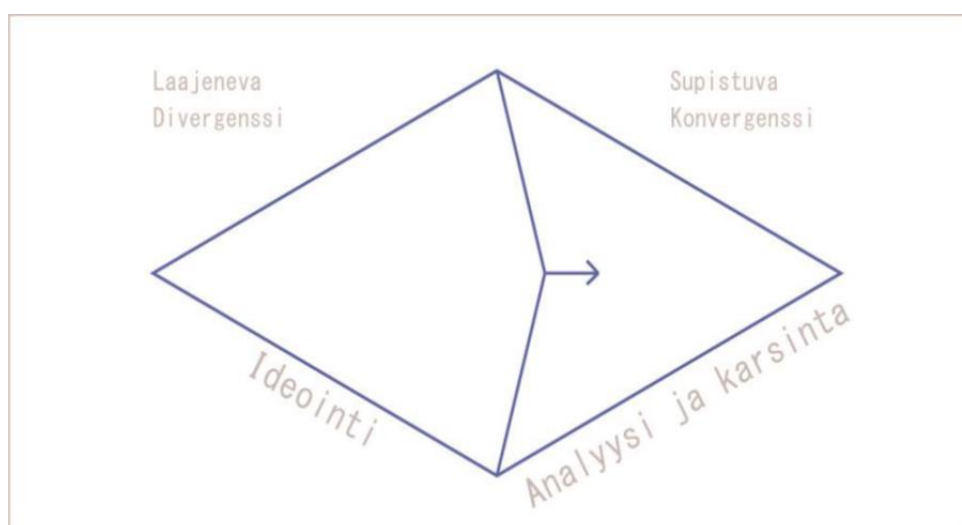
3 Palvelumuotoilu menetelmällisenä kehittämistapana

Tässä kappaleessa käsitellään palvelumuotoilua kehittämismenetelmänä ja käytettyä kehittämisprosessia sekä siinä käytettyjä työkaluja. Palvelumuotoilun prosessimalleja on useampia, mutta niistä esitellään tämän hetken kolme Suomessa suosittua mallia. Katsotaan lopuksi, miten palvelumuotoilu- ja strategiaprosessit toimivat yhteen, ja minkä tyyppiset palvelumuotoilun työkalut ovat käytössä missäkin vaiheessa?

3.1 Palvelumuotoilun prosessimalleja

Palvelumuotoilun tullessa yhä suosittumaksi, siitä on luotu useita erilaisia malleja. Tässä on esitelty niistä muutama, yksi ulkomaalainen ja kaksi suomalaista mallia. Kehittämistyöhön valitsin Ojasalon, Koskelon & Nousiaisen mallin (2015) näistä uusimpana. Tämä prosessimalli on kehitetty yhdistämällä eri malleja toimivaksi prosessiksi työkaluineen. Malli toimii yhteen strategiaprosessin kanssa, eikä se anna liian tiukkoja raameja menetelmille. Malli sallii ja tarjoaa mm. tulevaisuuden ennakkointia yhdeksi työkaluksi.

Tuulaniemen malli

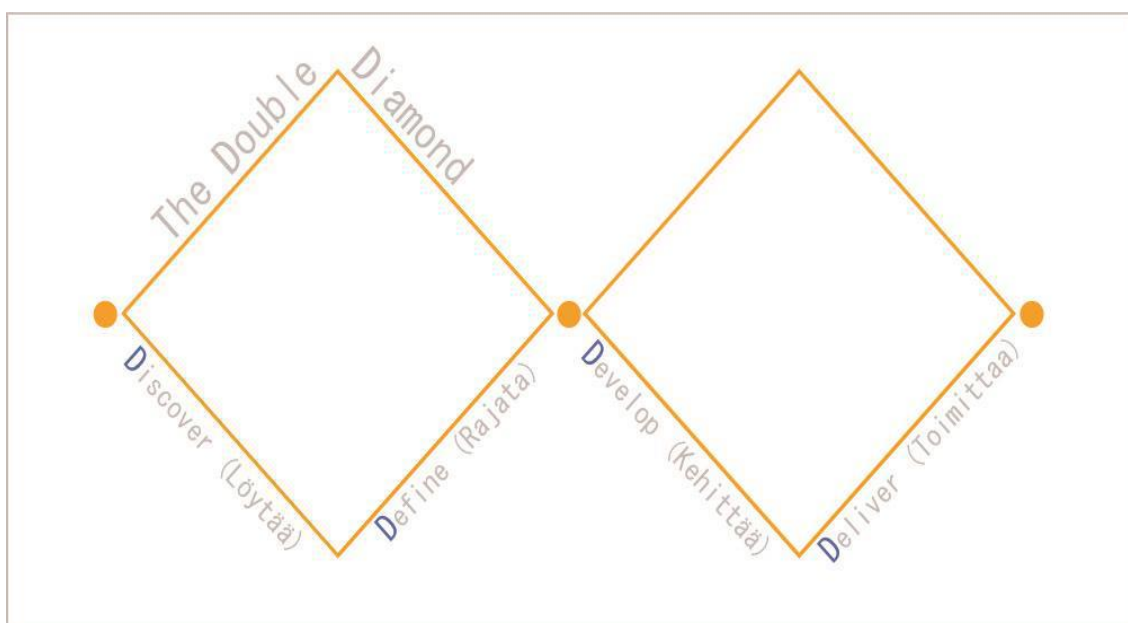


Kuvio 6: Luova ongelmanratkaisu (Tuulaniemi 2011, 113)

Palvelumuotoiluprosessi koostuu määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, palvelutuotannosta ja arvioinnista (Tuulaniemi 2011, 130). Tuulaniemen ongelmanratkaisuprosessi alkaa suppeana määrittelyllä ja jatkuu laajenevana, ideoidaan paljon ja lopuksi supistetaan, ideoista etsitään parhaat ja käyttökelpoisimmat analyysin ja karsinnan avulla (Kuvio 6).

Double Diamond -tuplatimantti

Marc Stickdorn (2010) esittelee ”This is service design thinking” -kirjassa British Design Councilin mallin, the Double Diamond. Tuplatimantti koostuu kahdesta timantista ja timantti kahdesta vaiheesta eli yhteensä neljästä eri vaiheesta. Ensimmäinen timantti keskittyy ongelman määrittelyyn ja juurisyiden analysointiin, toinen timantti ratkaisuvaihtoehtojen etsimiseen ja parhaan ehdotuksen seulomiseen.

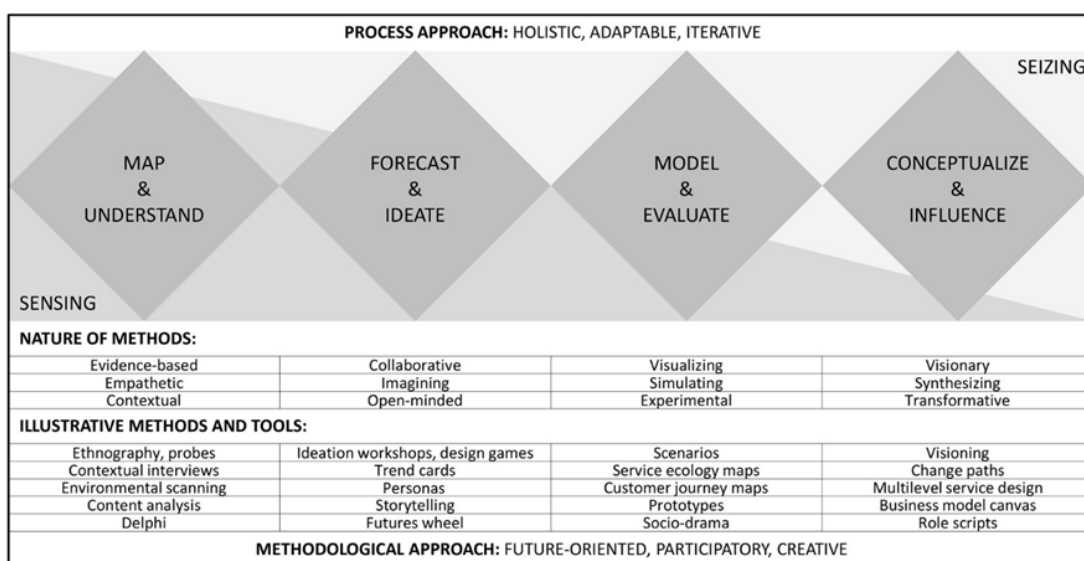


Kuvio 7: British Design Council the Double Diamond, ”Tuplatimantti” (Stickdorn 2010, 127)

Timantin kaksi vaihetta ovat avaava ja rajaava (Kuvio 7). Avaava vaihe on uutta tietoa ja vaihtoehtoja rakentava dialogi. Rajaava keskustelu vertailee ja priorisoi vaihtoehtoja dialogin kunnioittavan ja rakentavan keskustelun periaatteita noudattaen. Malli ei välttämättä aina etene, vaan välillä voidaan palata myös taaksepäin tai aloittaa aivan alusta. Nämä neljä vaihetta ovat Löytäminen (Discover), Rajaaminen (Define), Kehittäminen (Develop) ja Toimittaminen (Deliver). Asiakasymmärrysvaihe sisältää tuplatimantin ensimmäisen timantin eli vaiheet löytäminen ja rajaaminen. Sen jälkeen lähdetään ideoimaan ja kehittämään parhaasta ideasta palvelupakettia tai palvelukonseptia. Sitten sitä testataan visualisoimalla se nähtäväksi. (Stickdorn 2010, 127.)

Ojasalon, Koskelon & Nousiainen (2015) malli

Käytän kehittämistyössä Ojasalo, Koskelo ja Nousiainen (2015) mallia. Tässä prosessimallissa on perustana tunnetuimmat palvelumuotoiluprosessit. Siinä on myös havainnollisesti otettu mukaan prosessiin erilaisia ennakkoinnin menetelmiä. Ennakointia hyödynnetään, sillä palveluita suunnitellaan tulevaisuuteen ja tulevaisuuden asiakkaille. Ennakoinnilla hahmotetaan millaisia tulevaisuuden palvelut tulevat olemaan, millaisia signaaleja on ilmassa ja mitä trendejä on jo näkyvissä.

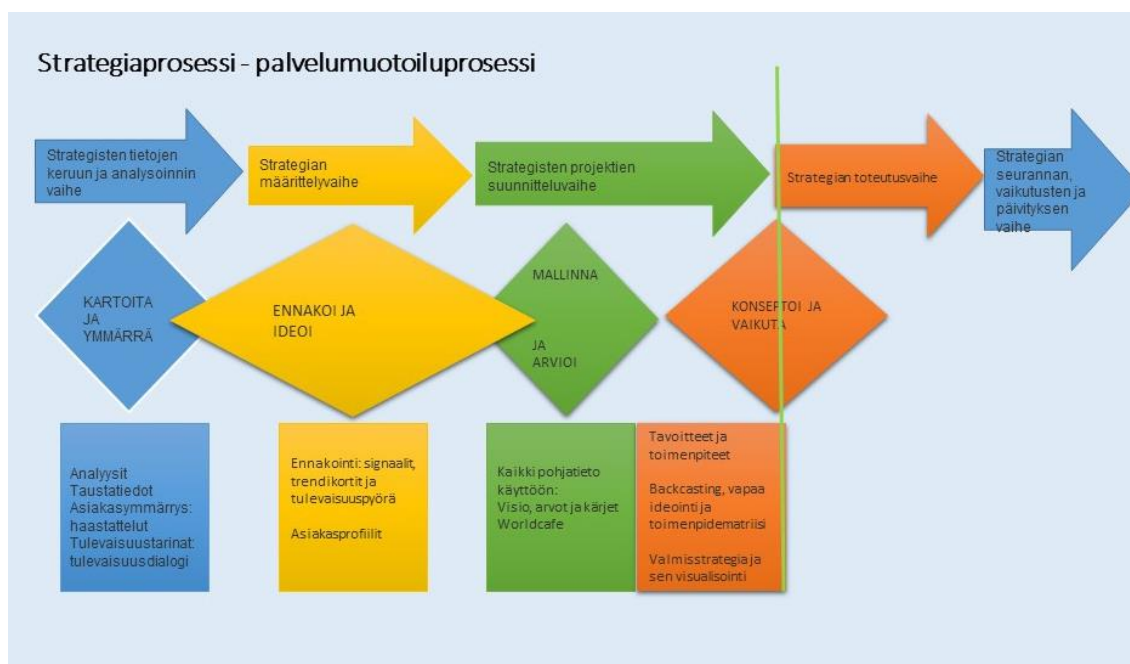


Kuvio 8: Service design process (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015)

Ojasalo, Koskelo & Nousiainen -mallissa palvelumuotoilun prosessin vaihteita on neljä: Kartoita ja ymmärrä, ennako ja ideoi, mallinna ja arvioi sekä konseptoi ja vaikuta (Kuvio 8). Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa etsitään taustatietoa. Menetelminä voi olla etnografia, kontekstuaaliset haastattelut, toimintaympäristön analyysi, sisällön analyysi ja Delphi. Ennako ja ideoi -vaiheessa käytetään luovia menetelmiä, jotta saadaan kehittämisideoita ihmisiltä. Näitä voivat olla ideointityöpajat, muotoilupelit, trendikortit asiakasprofiilit, tarinankerronta ja tulevaisuuspyörä. Kolmas vaihe on Mallinna ja arvio. Siinä menetelmät ovat visualisoivia, simuloivia ja kokeilevia. Niitä voivat olla skenaariot, prototyypit ja asiakaspolut. Neljännessä vaiheessa, Konseptoi ja vaikuta, menetelmät ovat visionäärisiä, yhdistäviä ja muutokseen tähtääviä. Tässä kohtaa käytetään työkaluina visiointia, Business model canvasta ja palvelupolun kuvausta. (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015.)

3.2 Miten strategiaprosessi ja palvelumuotoiluprosessi toimivat yhteen?

Palvelumuotoilu soveltuu myös strategian tekoon (Ojasalo ym. 2014, 71). Kehittämistyön prosessissa on otettu huomioon kaksi prosessia rinnakkain. Ihan kaikki prosessin osat eivät täysin täsmää, mutta ne toimivat yhteen. Kummassakin on melko samantapainen prosessi ja on mahdollista näin lainata palvelumuotoilusta menetelmiä strategiaprosessiin.



Kuvio 9: Strategiaprosessin ja palvelumuotoiluprosessin yhdistäminen

Otin palvelumuotoiluprosessin oheen tarkasteltavaksi Lohelan ja Lindroosin (2004) strategia-prosessimallin työhöni (Kuvio 9). Se on selkeä ja ottaa kaikki tarpeelliset vaiheet huomioon. Palvelumuotoilussa taas käytin Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen mallia, joka on nelivaiheinen: Kartoita ja ymmärrä, Ennakoi ja ideoi, Mallinna ja arvioi sekä Konseptoi ja vaikuta. Kehittämistyö päättyy strategian valmistumiseen eli strategiaprosessin kolmannen vaiheen jälkeen ja palvelumuotoilun neljännen vaiheen keskellä. Vihreä viiva kuviossa 9 kuvaa kehittämistyön päätöskohtaa. Strategian toteutus ei kuulu työhön.

Strategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa kerätään taustatietoja; arvioidaan kilpailuaseman kehittämistä ym. Mietitään mistä muutokset johtuvat ja analysoidaan nykytilannetta, missä tilanteessa ollaan ja mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Tehdään toimintaympäristö-, markkina-, kilpailija-, sidosryhmä- ja oman organisaation toiminnananalyysit. Palvelumuotoilulle ei ole ominaista niinkään kilpailijoiden aseman kartoitus, vaan keskitytään asiakaslähtöisyyteen eli tällaiset kilpailija-analyysit jätämme tekemättä. Palvelumuotoilun ensimmäisessä vaiheessa

Kartoita ja ymmärrä, etsitään myös taustatietoa. Menetelminä voivat olla muun muassa etnografia, kontekstuaaliset haastattelut, toimintaympäristön analyysi, sisällön analyysi, Delphi. (Polaine ym. 2013; Ojasalo ym. 2015, 203). Palvelumuotoilu tuo tässä vaiheessa enemmän asiakaslähtöisyyttä prosessiin. Palvelumuotoilun menetelmät tuovat empatiaa mahdollistaen syvän ymmärryksen asiakkaan ja sidosryhmien perspektiivistä (Polaine ym. 2013). Tulevaisuuden muutosten hahmottaminen toimintaympäristössä ja asiakkaiden tarpeiden ja halujen syvällinen ymmärtäminen on tässä vaiheessa keskeistä. Ennakoinnin menetelmät auttavat löytämään eri näkökulmia. Trendejä ja heikkoja signaaleja tunnistetaan eri tasoilta. (Ojasalo ym. 2015, 203.)

Strategiassa määrittelyvaiheessa muodostetaan näkemys tulevan toiminnan linjaamiseksi, kiteytetään oma missio, perustehtävä sekä luodaan visio miksi haluamme tulla. Vision pohjalta määritetään tavoitteet. Palvelumuotoilun Ennakoi ja ideoi -vaiheessa käytetään luovia menetelmiä, jotta saadaan kehittämisideoita ihmisiltä. Näitä voivat olla mm. ideointityöpajat, muotoilupelit, trendikortit, asiakasprofiilit, tarinankerronta ja tulevaisuuspyörä. Tästä osuudesta osa on vielä enemmänkin strategiaproessin ensimmäisen vaiheen taustatietojen keräämistä kuten asiakasprofiilit ja trendikortit. Ideointityöpajoissa etsitään kehittämiskohteita ja pääpainopisteitä. (Ojasalo ym. 2015, 204). Kartoita ja ymmärrä -vaiheen löydökset otetaan mukaan ideointiin, kun suunnitellaan erilaisia tulevaisuuksia. Trendikortit ovat hyvä työkalu ideointiin ja ideoiden priorisointiin. Ne ovat visuaalisia ja sisältävät kuvauksen tulevasta trendistä. Niitä käytetään kuvaamaan muutosta ja näin saadaan ymmärrys, mitä muutoksia tulee mahdollisesti tapahtumaan ja mitä mahdollisia vaikutuksia tällä on (Raymond 2010).

Tulevaisuuden käyttäjät eli persoonat ovat tämän vaiheen fiktionaalinen ja visualisoitu asiakaskäyttäjätyyppi. Persoonat luodaan asiakashaastatteluiden pohjalta. Ne auttavat hahmottamaan asiakkaan tarpeita, haluja ja käytöstä sekä mitä he arvostavat palveluissa. Tähän määrittelyvaiheeseen kuuluu myös kolmannen palvelumuotoiluprosessin vaiheita. Strategiadokumentin luonti näiden trendikorttien ja asiakasprofiileiden tulosten avulla on tässä vaiheessa. Kolmas vaihe on siis Mallinna ja arvioi. Siinä metodit ovat visualisoivia, simuloivia ja kokeilevia. Niitä voivat olla skenaariot, prototyypit ja asiakaspolut. (Ojasalo ym. 2015, 205-206). Aineeton palvelu muutetaan tarinaksi tai esitetään jollain visuaalisella tavalla, jolloin potentiaaliset palvelut saadaan testattua (Polaine ym. 2010). Mallintaminen jo aikaisessa vaiheessa auttaa asiakkaiden arvon saamisen arvioinnille ennen kuin tehdään suuria investointeja tai resurssointia (Ojasalo ym. 2015, 206).

Strategian kolmas vaihe on projektien suunnitteluvaihe. Siinä määritellään keskeiset projektit ja mitä aloitetaan minäkin vuotena. Projektien toteutusjärjestys määritellään ja jaetaan ne koko strategian ajanjaksolle. Tässä vaiheessa teemme uusia kehittämiskonsepteja. Palvelumuotoilun neljännessä vaiheessa, Konseptoi ja vaikuta, metodit ovat visionäärisiä, yhdistäviä

ja muutokseen tähtääviä. Työkaluina voidaan käyttää visiointia, muutospolkuja, monitahoista palvelumuotoilua ja Business Model Canvasia.

Strategian viides eli toteuttamisvaihe toteutuu vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Tällöin määritellään vuoden tavoitteet ja keinot, joilla ne toteutetaan. Strategia toteutuu vain jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaiheessa seurataan miten kehitysprojektit etenevät. Tämä vaihe kuuluu palvelumuotoilun neljänteen vaiheeseen, mutta me emme toteuta toimia tämän kehittämistyön puitteissa eli neljäs vaihe toteutuu vain puoliksi. Tavoite- ja toimenpidesuunnitelmaan kirjataan kuitenkin mitä toimenpiteitä toteutetaan missäkin vaiheessa, kuka niistä vastaa ja mitkä ovat aika-tila- ja mittarit.

4 Matkamylyn prosessi ja käytetyt menetelmät

Seuraavissa luvuissa käydään läpi Matkamylyn prosessi ja esitellään eri vaiheissa käytettyjä menetelmiä. Tässä työssä Matkamylyn ydinryhmä koostuu matkailun kaupungin virkamiehistä, liiketoimintapäälliköstä, elinkeinoasiamiehestä, luontomatkailun asiantuntijasta, viestintäpäälliköstä sekä matkailusihteeristä. Matkamylyn ydinryhmän oli tarkoitus olla se viimeinen teksti viimeistelevä elin. Strategia oli tarkoitus olla palvelumuotoilun periaatteiden mukaan tehty, ja tällöin ydinryhmän asema ei voinut olla kuin ohjaileva ja kommentoiva. Tässä työssä Matkamylyn osallistujat olivat matkailuun liittyviä sidosryhmiä: palveluiden tuottajia, matkailukohteita, liikennöitsijöitä, matkatoimistoja, alaan liittyviä virkamiehiä, majoitustoimijoita, kolmannen sektorin luonto-, liikunta ja opastusyhdistyksiä, alan yrityksiä sekä matkailukoulutusta järjestävä oppilaitos Hyria. Kutsuja lähti kuhunkin tilaisuuteen 96 henkilölle. Paikalle tuli 19-28 henkeä riippuen kerrasta.

4.1 Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe - Kartoita ja mallinna

Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa tietoa haetaan tulevaisuuden kehityskuluista sekä käytetään empaattisia menetelmiä, joiden avulla haetaan syvällistä asiakas- ja toimintaympäristön tuntemusta. Asiakasymmärrys hankitaan palvelumuotoiluprosessin alkupäässä. Tässä vaiheessa etsitään tietoa muun muassa asiakkaiden tarpeista, käyttäytymisestä, arvoista. Syvällisellä ymmärryksellä tarkoitetaan sitä, että ei tartuta vain ihmisten suoriin puheisiin vaan yritetään hahmottaa puheista myös piileviä tarpeita. Menetelmät tässä vaiheessa ovat aikaan ja paikkaan sidottuja. Tämän vaiheen metodeita ja työkaluja ovat etnografia, luotaimet, kontekstuaaliset haastattelut, toimintaympäristön analyysi, sisällön analyysi ja Delphi. (Ojasalo 2014.)



Kuvio 10: Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe

Kartoita ja mallinna -vaiheessa haastateltiin asiakkaita ja hahmotettiin toimintaympäristöä (Kuvio 10). Matkailutoimijoiden ajatuksia selvitettiin menetelmällä Tulevaisuusdialogi. Menetelmässä on tavoitteena ajatella positiivista tulevaisuutta ja sen mahdollisuuksia ja kuinka niihin päästään. Tarkoituksena oli saada käsitys matkailutoimijoiden toiveista ja kehityshaaveista, mutta myös uudistusideat olisivat tervetulleita mahdollisina sinisen meren tuojina. Tulevaisuusdialogin tuloksena tuotettiin erilaisia tulevaisuustarinoita.

Nykytilanne tiedonkartoitukseen kuului selvitys mitä Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM), Visit Finland ja Uudenmaanliitto ovat suunnitelleet matkailun saralla ja mitä uusi tekeillä oleva Hyvinkään kaupungin strategia, Pelikirja, toisi matkailun kehittämiseen, ja missä Pelikirjatyön kehittämistoimissa Matkamylly tulisi olemaan mukana. Tilattiin myös majoitus- ja kävijäanalyysit pohjatiedoiksi. Tässä vaiheessa tehtiin haastattelemaan persoonat Hyvinkään matkailulle. Hyvinkään matkailun tavoite- ja toimintasuunnitelman kick-off tilaisuudessa esiteltiin Hyvinkään Pelikirjan (kaupunkistrategian) tilannetta ja palvelumuotoilua strategian luomisen lähestymistapana (Taulukko 1). Käytiin myös aikataulua läpi. Tapaamisen ilmoittautumisen mukana pyydettiin nimiehdotuksia matkailun tavoite- ja toimintasuunnitelmalle. Ehdotuksista äänestettiin osallistujien mielestä paras ja nimeksi tuli Matkamylly. Tästä nimestä tuli myös kehittämistyön nimi.

TILAISUUS: Kick-off aamukahvitilaisuus	AJANKOHTA: 22.6.2016
OSALLISTUJAT	17 osallistujaa
TAVOITE	Tiedottaa tulevasta strategian teosta ja sen tekemisestä palvelumuotoilua käyttäen.
ALUSTAJAT	Matkailusihteeri ja viestintäpäällikkö
PALVELUMUOTOILUMENETELMÄT	Esiteltiin Hyvinkäälle tehty matkailijapersoonat
TULOKSET	Osanottajat ovat tietoisia mitä on tapahtumassa

Taulukko 1: Kick-off aamukahvitilaisuus

Tulevaisuustyöpaja

Syksyllä ensimmäisessä työpajassa aiheena oli tulevaisuustyöpaja (Taulukko 2) ja aiheen alustajana oli futuristi Niko Herlin. Hän otti esille tärkeitä matkailuun vaikuttavia trendejä, kuten virtuaalisuuden ja robotisaation. Alustuksen jälkeen oli tulevaisuustyöpaja, jonka menetelmänä oli Tulevaisuusdialogi.

TILAISUUS: Tulevaisuustyöpaja	AJANKOHTA: 10.8.2016
OSALLISTUJAT	28 osallistujaa
TAVOITE	Kartoittaa matkailutoimijoiden ajatuksia ja toiveita kehittämisen tarpeista
ALUSTAJAT	Futuristi Niko Herlin
PALVELUMUOTOILUMENETELMÄ	Tulevaisuusdialogi
TULOKSET	3 Tulevaisuustarinaa eri toimijaryhmien kertomana (Liite 1)

Taulukko 2: Tulevaisuustyöpaja

Tulevaisuusdialogissa oli tavoitteena ajatella positiivista tulevaisuutta ja sen mahdollisuuksia ja kuinka niihin päästään. Tulevaisuusdialogin avulla oli tarkoitus saada käsitys matkailutoimijoiden toiveista ja kehityshaaveista, mutta myös uudistusideat olisivat tervetulleita mahdollisina sinisen meren tuojina. Menetelmän valintaan vaikutti se, että menetelmä tuo esille toiveet ja haaveet mihin eri matkailuryhmät toivovat yltävänsä. Myös menetelmän positiivinen ratkaisukeskeisyys sekä tarinallisuus vaikuttivat valintaan. Siinä ei muistella vanhoja ja kuinka on tehty ennen, vaan mietitään positiivisen tulevaisuuden vaihtoehtoja. Menetelmää käyte-

tään ryhmän, organisaation ja/ tai verkoston kehittämiseen. Dialogi on yritys ymmärtää toisia. Menetelmässä otetaan eri ryhmät vuorotellen ääninä eteen ja siirrytään kolme vuotta ajassa eteenpäin eli osallistujat siirtyivät vuoteen 2019. Ryhmät saivat kertoa mitä heille on tässä kolmessa vuodessa tapahtunut, ja mikä siihen oli vaikuttanut. Dialogisuutta edistettiin eri näkökulmilla: erottamalla puhuminen ja kuunteleminen, korostamalla hyvää tulevaisuutta ja ratkaisukeskeisyyttä sekä arvostamalla kunkin omaa panosta ja verkostoyhteistyötä. Siinä otettiin huomioon myös huolenaiheet ja esteet. Tavoitteena oli lopputuloksena luoda eräänlainen positiivinen tulevaisuustarina. (Arnkil 2006, 104-112.)

Työpajassa matkailutoimijat jaettiin kolmeksi ryhmäksi. Ryhmät olivat 1) Kulttuuri ja ruoka, 2) Luonto, liikunta ja oppaat sekä 3) Matkailutoimisto, majoitus ja hallinto. Näille ryhmille esitettiin vuorotellen kolme kysymystä. Kysymykset olivat 1) Asiat ovat edenneet kannaltasi / kannaltanne myönteisesti. Mistä sinä / te olet/olette erityisesti ilahtunut? 2) Mitä itse teit/teitte myönteisenkehityksen aikaan saamiseksi ja ketkä olivat tärkeimmät kumppanisi/ kumppaninne tässä? ja 3) Olitko/ olitteko huolissasi/huolissanne 3 vuotta sitten jostain tähän asiaan liittyvästä ja mikä sai huolesi/ huolenne vähenemään?

Näistä kerrotuista tarinoista kirjoitettiin tulevaisuustarinat kullekin ryhmälle. Tarinat kertovat mitä matkailupalveluiden tuottajat toivovat tapahtuneen kolmessa vuodessa. Tarinat käydään läpi kolmen vuoden päästä ja arvioidaan mitä on tapahtunut sekä tehdään uudet tarinat (Liite 3). Tulokset esitellään luvussa 5.

Asiakasymmärryksen kasvattamisen menetelmiä

Kartoita ja ymmärrä vaiheessa kasvatetaan asiakasymmärrystä tutkitun kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista. Loppukäyttäjien tarpeet ja motiivit pyritään tunnistamaan, jotta tuote tai palvelu voi vastata käyttäjien tarpeisiin, ja menestyä markkinoilla. Palvelumuotoilussa käytetään yleensä laadullista tutkimusta, sillä sen avulla saadaan parempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja toiveista. (Tuulaniemi 2011, 142-143.)

Asiakasymmärrystä aletaan kasvattaa tausta-aineiston analyysillä, mm. asiakastyytyväisyysmittaukset ja markkinatutkimuksista saaduilla tiedoilla. Määrällisen tiedon sijaan hyödyllistä on mm. hiljainen tieto, jota voidaan saada haastattelemalla henkilökuntaa. Tai sitä saadaan kyselyillä ja työpajoissa. Haastatteluissa esiin tulevia asioita voidaan tarkentaa jälkepäin, vaikka sähköpostitse, tai puhelimitse. Asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelmiä ovat valmiit lähteet, olemassa oleva aineisto asiakkaista, haastattelut, eri menetelmillä toteutettavat kyselyt, havainnointi, osallistaminen suunnitteluun, kulttuuriset luotaimet eli itsedokumentointimenetelmät ja verkossa online-etnografiat ja -tutkimukset.

Design-pelejä käytetään syventämään haastatteluja. Haastattelussa käytetään vuorovaikutteisia design-pelejä, jotka auttavat viemään läpi haastattelurungon kaikki vaiheet. Ne ovat pelilautoja, kortteja, karttoja ja tehtäviä. Niillä helpotetaan tutkimusta ja ne auttavat yhdistämään keskustelun eri näkökohtia. Haastattelut ja design pelit antavat tutkijalle monenlaista tietoa. Ne kertovat prosesseista, tavoitteista ja tarpeista, vuorovaikutuksesta, työkalujen käyttökelpoisuudesta, palveluun liittyvistä tukitoiminnoista ja palvelun vaihtoehtoisista toteutustavoista. Niillä myös saadaan yhteinen kieli monialaiselle ryhmälle. Avainasemassa tämä ideointitapa on, kun halutaan huomioida palvelun tuottajien lisäksi myös palveluympäristö. Muotoilupelien kanssa voidaan yhdistää draamaa ja eläytyä eri rooleihin ja palvelutilanteisiin.

Tässä vaiheessa kerättiin asiakasymmärrystä persoonatyökalua varten. Osassa haastatteluja käytettiin Empatiakartta -työkalua apuna. Persoonatyökalua haastatteluineen käsitellään myöhemmin kokonaisuutena.

4.2 Strategian määrittelyvaihe - Ennakoi ja ideoi



Kuvio 11: Strategian määrittelyvaihe

Strategian määrittelyvaiheessa tehtiin asiakasprofiilit eli persoonat niin asiakkaista kuin yrittäjäasiakkaista. Osallistujat miettivät myös tulevaisuuden haasteita Hyvinkään matkailulle. Tähän he käyttivät ennakkoinnin menetelmiä: signaalien keruuta, trendikortteja ja tulevaisuuspyörää (Kuvio 11).

Persoonatyökalu

Kehittämistyössä käytettiin asiakasprofiileista muodostettuja persoonia. Asiakasprofiili on kuvaus tietyn tutkimuksessa esiin tulleen ryhmän toimintamalleista. Tästä voidaan lähteä rakentamaan ratkaisuja ja palveluita. Ihmisillä on käyttäytymisprofiili, joka ohjaa heidän toimintonsa ja valintojaan suhteessa tarjoomaan. Asiakasprofiileihin tiivistetään asiakastutkimuksista saatu tieto ja käyttäytymismallit, arvot ja toiminnan motiivit yhdeksi asiakasryhmää kuvaavaksi persoonaksi. Visualisoinnissa voidaan myös lähteä liikkeelle persoonien kuvaamisella ja heistä tehdyillä kuva-kollaaseilla. Persoonista saatua hyötyä on, että ne laajentavat ajattelutapaa, ne tuovat empatian suunnitteluprosessiin, tarkentavat suunnan, innostavat ideointiin ja tarinankerrontaan sekä jäsentävät olemassa olevaa tietoa (Kumar 2013, 210-211).

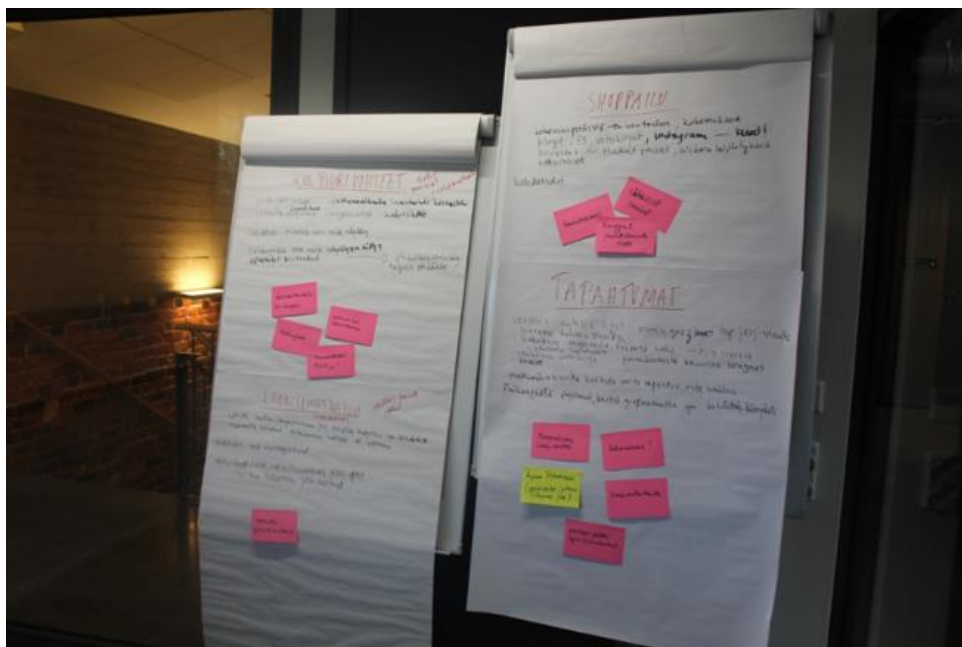
TILAISUUS: Haastattelu -työpaja	AJANKOHTA: maaliskuu 2016
Osallistujat	3 naista ja 1 mies, 2 Hämeenlinnasta, 1 Tuusulasta ja 1 Hausjärveltä, ikä 30-58 v.
Tavoite	Luoda matkailijapersoonat Hyvinkäälle
Alustaja	Matkailusihteeri
Palvelumuotoilumenetelmät	Haastattelutyöpaja
Tulokset	3 matkailijapersoonaa

Taulukko 3: Haastattelutyöpaja

Tutkimusmenetelmänä oli haastattelu-työpaja (Taulukko 3), jossa asiakkaat saavat miettiä matkailutapojaan: kuinka he valmistautuvat matkaan, kuinka varaavat sen ja mitä lisätietoja he toivovat saavansa ja missä vaiheessa, mitä tekevät matkan aikana ja kuinka he tutustuvat kaupunkiin. Valitsin menetelmäksi haastattelutyöpajan, sillä siinä keskustelussa muiden kanssa saadaan esille uusia näkökulmia asioihin. Yhden ihmisen ajatus voi saada jatkona monta uutta näkökohtaa asiaan.

Työpajassa käytiin läpi asiakkaan matkailutapoja ennen matkaa ja matkalla: minkä tyyppisiä matkoja harrastavat, miten varaavat, mitä kaupunkitietoja tarvitsisivat, kuinka he toimivat saadakseen kohdetiedon, mitä tietoa he kaipaavat vierailtavasta paikasta saavansa, sekä kuinka syvällisesti. Nämä käytiin läpi kohde kerrallaan: tapahtumat, kulttuurikohteet, luontokohteet, ostosmatkailu. Kysyttiin myös mitä sähköisiä palveluja he käyttävät yleensä tiedon

hakuun, niin ennen kuin matkan aikana, mitkä ovat ongelmallisimpia kohtia kohdetiedon löytämisessä, mitä tukea tarvitsisivat ja kuinka heidän näitä vaihteita voitaisi helpottaa, mitä palveluita he toivoisit saavansa matkailuneuvonnasta, miten he haluaisivat kohdata paikalliset asukkaat ja miten kuvittelisivat oppaiden / infohenkilöstön voivan auttaa ennen matkaa ja matkan aikana.



Kuvio 12: Työpajan tuloksena valmistuneita fläppitauluja

Näitä ajatuksia koottiin yhdessä fläppitaululle ja post-it-lapuille (Kuvio 12). Näin kokonaiskuva oli helpompi hahmottaa työpajan edistyessä. Asiakkaina oli neljä 30–58-vuotiasta henkilöä. Kaksi heistä oli Hämeenlinnasta, yksi Tuusulasta ja yksi Hausjärveltä. Näistä kolme oli naisia ja yksi mies.

Laadullisessa sisällön analyysissä aineistosta etsitään kiinnostavia asioita. Aineistosta otetaan vain aiheen rajauksen mukaista tietoa mukaan ja tekstit litteroidaan. Näin jäsennetään, mitä aineistosta käsitellään. Kolmanneksi tieto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Luokittelu on yksinkertainen aineiston järjestämistapa. Siinä määritellään aineistosta luokkia ja lasketaan miten ne esiintyvät aineistossa. Teemoittelussa painotetaan mitä kustakin teemasta on sanottu, aineistosta etsitään eri aiheita ja tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi, etsitään eri näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja näistä muodostetaan yleistys, tyyppiesimerkki. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92-93.) Työpaja videoitiin ja sen avulla litteroitiin tiedot. Tiedon järjestämisessä käytettiin teemoittelua helpottamaan jäsentelyä. Teemoiksi tulivat matkailutyylit ja osallistuminen. Saatua tietoa analysoitiin järjestämällä se näiden mukaan.

Asiakaspuolelta tuli tulokseksi kolme persoonaa. Yksi, joka on kulttuurimatkailija ja haluaa kohdata oppaita ja paikallisia, toinen joka on omatoimiperhematkailija, ja hakee tiedon sähköisistä välineistä, eikä halua kontaktia oppaisiin / infohenkilöstöön sekä kolmannen, joka tekee harrastusmatkoja ryhmämatkoina, ja saa sen myötä aktiviteettioppaan palvelut käyttöönsä. Persoonien kuvaus ja kuvakollaasit ovat liitteessä 2.

Persoon 1 -Heidi Helppo on luonto- ja ryhmämatkailija. Heidi on 50-vuotias perheellinen nainen. Aikuiset lapset asuvat jo omissa kodeissaan. Kotona on mies ja koira. Hän on toimistosih-teeri pienessä yrityksessä. Hän harrastaa käsitöitä, ratsastusta ja luonnossa liikkumista. Häntä motivoi matkailemaan irtautuminen arjesta: on ihana rentoutua ja nauttia ja saada uusia ko-kemuksia. Häntä kiinnostaa paikallisuus, ja hän mielellään osallistuu kiertoajeluihin matkailu-alueella. Häntä kiehtovat erityisesti hiljaisuus, metsä ja rentouttavat hoidot. Valmiit pyöräily- ja ratsastusmatkat ovat hänen suosikkimatkojaan. Näillä matkoilla hän nauttii, jos pääsee ruokailemaan maastossa erilaisissa olosuhteissa ja nuotioruoan hän kokee elämykseksi.

Heidi Helppo ei halua käyttää paljon aikaa matkojen etsimiseen ja järjestelyihin vaan varaa valmiita ryhmämatkoja. Yleensä matkat löytyvät harrastuslehtien ja blogien kautta. Kohde-tiedot hän luottaa löytävänsä matkanjärjestäjän sivuilta. Hän haluaa opastetun, valmiiksi jär-jestetyn matkan. Oppaan hän kokee antavan lisäarvoa oman alansa asiantuntevuudella ja tari-noilla. Matkanjohtaja/opas tuo myös yhteenkuuluvaisuutta ryhmään.

Persoon 2 Olli Omatoimi, omatoimiperhematkailija, tuo kehittämiseen mukanaan sähköisten palveluiden kehittämisen. Meillä ei ole digitalisoitu vielä paljonkaan matkailun palveluja. Olli Omatoimi on 40-vuotias perheellinen mies. Hänellä on kolme lasta: 8-, 12- ja 14-vuotiaat. Hän on ammatiltaan ohjelmistosuunnittelija, ja harrastaa liikuntaa ja matkailua. Ollia motivoi matkailemaan liikunta ja yhdessäolo perheen kanssa. Hän arvostaa matkalla omaa aikataulua. Perhe tekee omatoimiretkiä, ja he toivovat monipuolisuutta niiltä. He ovat myös kokeilunha-luisia eli uudet kohteet ja aktiviteetit kiinnostavat, ja voivat toimia ohjaavina matkakohteen määrittäjinä. He ovat aktiviteettimatkailijoita: pyöräretket, golf, laskettelu, melonta, hiihto ja kalastus muun muassa kiinnostavat. Sauna ja uintimahdollisuus kruunaavat elämyksen. Lap-sille he toivovat omia aktiviteetteja ja mukavaa oheistoimintaa. Myös huvipuistot ja kulttuuri-kohteet sisältyvät matkoihin, kun perhe on mukana.

Olli varaa matkat netistä. Hän käyttää googlea etsiessään kohdetta aktiviteetti edellä. Hän katsoo vielä erilaisia vertailuja ja arvioita ennen varausta. Muun muassa TripAdvisor on hä-nestä hyvä apu vertailussa. Kokonaiskuvan kohdealueesta hän etsii matkailun sivuilta ja pai-kan päällä kännykstä. Hän ei varaa kulttuurikohteita etukäteen vaan haluaa saada kohteessa tiedot esitteestä tai audioguiden / Qvick Report (QRP)-koodin kautta. Hän toivoo sähköisiä tauluja kohteisiin kaikesta informaatiosta. Hän ei osaa pyytää, tai edes kaivata palvelua.

Persoon 3 - Saara Sosiaalinen on kulttuurimatkailija ja MOHU eli moderni humanisti. Hän on 35-vuotias sinkku, joka työskentelee kulttuurijohtajana. Hän harrastaa ruuanlaittoa, historiaa ja kulttuuria. Saara Sosiaalista motivoi halu oppia uutta. Hän arvostaa matkoilla omaa aikataulua, mutta valitsee myös ohjattuja ohjelmia. Hän matkustaa paljon ja yleensä kaupunkilomaa. Hän käy kulttuurikohteissa. Niissä häntä kiinnostaa paikalliskulttuuri, historia ja musiikki. Hän kokee matkailun tärkeäksi elementiksi ruoan ja paikallinen/alueellinen ruokakulttuuri on hänestä kiinnostavaa. Hän haluaa nauttia ruuasta paikallisten kanssa. Hän haluaa tietää paikallisten elämästä muutenkin ja tutustua heidän arkipäiväiseen elämäänsä. Hän käy opastuksissa, jos sellaisia on saatavana yksin matkaileville.

TILAISUUS: Asiakasymmärrys yksilöhaastattelut	AJANKOHDAT: Maaliskuussa 2017
OSALLISTUJAT	Toimitusjohtaja, Uudenmaan Seuramatkat Toimitusjohtaja, Kartanomatkat Hotellin johtaja, Cumulus City hotel Markkinointijohtaja, Prime hotels
TAVOITE	Asiakasymmärrys yritysasiakkaista
PALVELUMUOTOILUMENETELMÄT	Syvähaastattelu, Empatiakartta
TULOKSET	3 yritysasiakaspersoonaa (Liite 3)

Taulukko 4: Asiakasymmärryksen yksilöhaastattelut

Yritysasiakaspersoonat tehtiin myös haastatteluin (Taulukko 4). Haastateltavina olivat kahden matkatoimiston, Uudenmaan Seuramatkojen ja Kartanomatkatoimistojen toimitusjohtajat sekä kaksi hotellitoimijaa: Cumulus City hotellin johtaja ja tulevan Hotel Sveitsin omistajahotelliketjun Prime hotelsin markkinointijohtaja. Haastattelukysymykset koskivat heidän yritysasiakkaitaan ja asiakkaiden kiinnostuksen kohteita, minkälaisia tuotteita asiakkaat haluavat heiltä, millaisia elämyksiä toivovat, millaisia tuotteita arvostavat, mikä on tuotteiden toivottu kesto, haluavatko asiakkaat räätälöitävyyttä ja ovatko ne suuntautuneet luonto-, ostos-, kulttuuri-, ruokamatkailuun vai opastettuihin kiertoajeluihin. Heiltä kysyttiin myös mitä asiakkaat arvostavat heidän toiminnassaan ja ovatko he tehneet asiakastutkimuksia, miten he haluavat saada informaatiota matkailukohteista, sekä miten matkailukohde voisi parhaiten palvella heitä.

Ensimmäisen haastattelun jälkeen haastatteluihin otettiin Empatiakartta käyttöön. Empatiakartta helpottaa haastateltujen ymmärrystä yritysasiakkaidensa ja asiakkaittensa ajatteluun. Empatiakarttaa ei tarvinnut täyttää, vaan haastattelu oli suullinen. Se oli haastateltavan apuna. Empatia karttaa käytetään, kun halutaan ymmärtää kohderyhmiä sekä osallistaa käyttäjiä, asiakkaita ja muita osapuolia yrityksen toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena on kartuttaa syvemmän tason ymmärrystä yrityksen tietystä sidosryhmästä, kuten asiakkaasta tai

yhteistyökumppanista. Siinä mielessä Empatia kartta lisää asiakasymmärrystä, että vaikka tekijällä ei olisikaan vielä laajaa ymmärrystä sidosryhmästä, se voi auttaa tekijää löytämään nämä kuilut omassa ymmärryksessä, ja antamaan tietoa asioista, joita ei vielä tiedä. Menetelmässä käytetään piirrosta, jossa paperin keskellä oleva ympyrä kuvaa sidosryhmän edustajan päätä. Tähän lisätään esimerkiksi otsikoksi nimi ja tehtävänimike, joka personoi henkilöä. Sen jälkeen määritellään kysymys, joka tehdään sidosryhmälle. Ympyrän ulkoreuna jaetaan viiteen eri osa-alueeseen, jotka kuvaavat henkilön kokemusta: Mitä hän ajattelee, tuntee, sanoo, tekee ja kuulee? Paperin alareunaan voidaan otsikoida vielä "kipupisteet" ja "voitot". Empatian kautta pyritään ymmärtämään asiakkaan kokemuksen määritellyssä kontekstissa eli kysymyksen aiheessa. Paperin alareunaan voidaan määritellä asiakkaan näkökulmasta kipupisteet, mitä hän menettää tässä kontekstissa, ja voitot eli mitä hän hyötyy. Menetelmän vahvuus on tapa visualisoida sidosryhmän kokemus monesta eri näkökulmasta. Sen voi tehdä yksin tai ryhmässä. (Farnworh; Gray; Knox 2014.)

Kirjoitin aineiston auki haastattelujen jälkeen, ja käytin aineiston luokitteluun teemoittelua asiakaskunnan ja palveluiden mukaan. Näin sain kolme yritysasiakaspersonaa (Liite 3). Uudenmaan Seuramatkat ja Kartanomatkas ovat kummatkin melko pieniä toimijoita ja heidän asiakaskuntansa ja palvelunsa ovat melko samanlaisia. Heistä sai yhden persoonan, Maisa Matkatoimiston. Maisalla on asiakkaina eläkeläis-, harraste- ja teemaryhmiä. Myös yritysten työhyvinvointi-ryhmät käyttävät heidän palvelujaan. Punaisen langan löytyminen, joku teema, koettiin tärkeäksi.

Hotellit ovat sen verran poikkeavia asiakaskunnaltaan ja toiminnaltaan, että niistä tehtiin omat persoonansa, Mauri Majoittaja ja Hanna Hotellinpitäjä. Mauri on uniikin hotellin pitäjä. Hotellissa on paljon palveluita ja se on luonnon keskellä. Asiakkaat ovat pääosin kokous- ja tapahtumajärjestäjiä. Terveysmatkailijat ja nautiskelijat ovat myös kasvavia ryhmiä. Hotelli tarjoaa heille tilat nykyaikaisin varustein sekä palveluita. Hotellin henkilökunta kokoaa uniikkeja kokonaisuuksia palveluntarjoajien tuotteista. Tapahtuma- ja kokousjärjestäjiä motivoi hyvä palvelu sekä uniikit hyvinvointituotteet asiakkaillaan. Kaikilla osapuolilla toivomuksena on helppous niin varauksissa kuin maksamisessa.

Hanna Hotellinpitäjällä on keskustahotelli, jossa on ravintola ja iltaviihdepaikka. Suurimmat asiakasryhmät ovat liikunta- ja urheiluryhmät sekä työmatkailijat. Kesällä taas käyvät kiinalaiset sekä saksalaiset rautateistä kiinnostuneet. Hän tarjoaa asiakkaillaan paketteja, joita matkailuyrittäjät hänelle tarjoavat markkinoitavaksi. Tapahtumajärjestäjiä motivoi helppous ja toimivuus sekä se, että yhteispaketointi antaa heidän tapahtumilleen lisäarvoa. Yritysasiakkaat arvostavat puhtautta ja turvallisuutta kuten heidänkin asiakkaansa.

Ennakointi

Ennakointia käytetään nykyisin strategiatyössä sekä se lasketaan yhdeksi palvelumuotoilun työkaluksi. Ennakointia suositellaan Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen -mallissa (2015) käyttämään apuna palvelumuotoilussa, varsinkin strategiaa luotaessa. Niillä on synergiaa, kummatkin ovat tulevaisuussuuntautuneita. Myös palvelumuotoilu näyttää suuntaa tulevaisuuteen luomalla asioita ja palveluita, joita ei ole vielä olemassa (Liedtka 2010). Kummatkin ovat myös luovaan ongelmanratkaisuun suuntautuneita menetelmiä, joissa etsitään uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja pulmiin (Ojasalo ym. 2015, 201). Työkalu antaa tärkeää liiketoimintatietoa, jota tarvitaan muuttuvassa maailmassa. Enää ei riitä näppituntuma tai vanhat hyvät käytännöt. Ennakoidaan tulevaa ja mitä riskejä ja muutoksia on mahdollisesti tulossa. (Pralhad & Krishnan 2011, 96.)

Ennakointi kiinnostaa ihmisiä, sillä halutaan miettiä tulevaisuutta, jotta osataan suuntautua oikein, jakaa resursseja oikein sekä valita sopivia toiminnan työkaluja. Ennakointia myös tarvitaan ja käytetään kaikilla aloilla, myös omassa elämässä. Jotta teemme itse tulevaisuutta, se vaatii tietoa tulevaisuudesta, ja kuinka toimintoja ja resursseja suunnitellaan kohdennettavan siihen. Tulevaisuuden tutkimus antaa ennakkoinnille juuret. Tutkimuksella pyritään saamaan yhteiskunnan muutos- ja kehitysprosessit selitettyä ja kuvattua. Tutkimuksessa olevaa tietoa käytetään liike-elämässä usein strategisen johtamisen ja päätöksenteon prosesseissa. Halutaan varautua mahdollisiin muutoksiin. Tulevaisuuden ennakkoinnin tehtäviä on mahdollisten tulevaisuuksien tutkiminen, todennäköisten tulevaisuuksien tutkiminen, tulevaisuuskuvien tutkiminen ja tulevaisuuden tekeminen. (Ojasalo ym. 2014, 90-91.)

Ennakkoinnilla on yhtymäkohtia innovaatioiden tuottamiseen ja palvelumuotoiluun. Ennakkoinnin tarjoamia mahdollisuuksia ongelmanratkaisuun voidaan käyttää lisäämällä valinnanmahdollisuuksia päätöksenteossa. Prosessi lähtee liikkeelle siitä, että mietitään mitä ennakoidaan ja mihin tarpeisiin, mistä saadaan tietoa. Tuleva päätöksenteko vaikuttaa ennakkointitiedon tarpeeseen. Ennakkoinnin kolme tasoa ovat 1) tietäminen, 2) ymmärtäminen ja 3) tulevaisuuden tekeminen. Suositellaan, että käytettäessä ennakkointia, yhdistetään useita tietolähteitä ja menetelmiä, esimerkiksi palvelumuotoilua. (Ojasalo ym. 2014, 92, Vuorinen 2010, 109-111.)

Tyypillisiä ennakkoinnin menetelmiä ovat delfoi, tulevaisuusverstaas, skenaariotyöskentely ja mind map eli miellekartta. Heikot signaalit ovat merkkejä oudoista asioista tai tapahtumista, joista saattaa tulla tulevaisuudessa trendejä tai megatrendejä. Megatrendi on kehityksen tunnistettavissa oleva ilmiö, jolla on myös suunta. Tällaisia megatrendejä ovat esimerkiksi globalisaation merkittävyyden kasvu ja ilmastonmuutos. Megatrendi on ilmiöiden kokonaisuus, joka koostuu erilaisista alailmiöistä ja tapahtumaketjuista. Megatrendi- tai trenditutkimuksella

voidaan tutkia organisaatioon mahdollisesti vaikuttavaa muutosta, kuten havainnoimalla signaaleja voi ennakoita mahdollisia alan tulevaisuuden muutoksia. (Ojasalo ym. 2014, 93-94.)

Heikot signaalit ovat ensimmäisiä merkkejä muutoksesta ja ne voivat kertoa vahvistuvasta trendistä. Signaalit antavat merkkejä mihin ollaan menossa ja niistä saattaa nousta trendejä. Trendit ovat jo havaittuja muutoksia ja niillä on evoluutio, kehityssuunta ja kasvuvauhti. Trendit ovat muutoksia ihmisten asenteissa ja käytänteissä globaalisti ja paikallisesti ja niillä on sosiaalinen vaikutus kulttuuriin ja yritystoimintaan. (Koskelo & Nousiainen 2016.)

Toimintaympäristön monitoroinnilla trendikortit

VAIHEET	TULOKSET	Osallistujat
Toimintaympäristön monitorointi -signaalien keruu Pinterestiin - monitorointi Future Fit -kaavion mukaisesti teemat ja tulevaisuustarinat	Laurean Trendikortit	Signaalien keruu neljä matkailuverkoston jäsentä kaksi Laurean opiskelijaa muut osat Laurean opiskelijat

Taulukko 5: Ennakointi

Ennakointi aloitettiin toimintaympäristön monitoroinnilla ja tulevaisuustiedon tuottamisella (Taulukko 5). Kehittämistyöntekijä alkoi työstää tulevaisuustietoa Laureassa, mutta haastoi myös oman matkailuverkostonsa miettimään signaaleja. Matkailusignaaleja kerättiin Pinterestiin. Signaali nimettiin ja lisättiin tauluun. Pinterest on vuonna 2010 luotu sosiaalisen median internet-yhteisö. Se on ilmoitustaulutyypinen sosiaalinen linkkien ja kuvien jakopalvelu. Sen avulla voi luoda ja ylläpitää kuva ja linkkikokoelmia. Kokoelmat voi koota tauluiksi johonkin teemaan, kuten tapahtumaan tai harrastukseen. Kuvia ja ideoita voi koota muiden kokoelmista tai lisätä itse linkkeinä ja kuvina. (Löydä ja suunnittele uusi projekti 2017)

Signaaleja monitoroitiin Laureassa Future Fit -kaavion mukaisesti. Tähän ei matkailuverkosto osallistunut. Future Fit -kaaviossa kuvataan, mitä tietoa kaivataan: Etsitään matkailun trenditietoa ja muutosvoimia sosiaalisesta, teknologisesta, ekonomisesta, ympäristö, poliittisesta, laillisesta, eettisestä ja väestöllisestä näkökulmasta sekä niiden vastatrendejä. Vastatrendi syntyy yleensä aina, esimerkiksi perhekeskeisyydelle vastatrendi on sinkkuus. Asioita voi miettiä myös ruoan, arkkitehtuurin, kuljetuksen ja terveyden näkökulmista tai muista näkökulmista, joilla on synergiaa matkailun kanssa.

Signaalit voivat olla niin kansainvälisiä kuin paikallisia. Loppujen lopuksi signaaleja oli tau-
lussa 71 (kuvio 13).

Paperille tehtiin kaavio, johon signaalit jaettiin. Toisella janalla oli nämä aihiot ja toisella menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Signaalit sijoitettiin kaavioon (Kuvio 14). Tulevaisuuskuvista tarinaa vietiin vielä eteenpäin, miltä tilanne näyttää, mihin se voi viedä. Mietittiin myös Miksi muutos tapahtuu? Mitä ovat muutoksen ajurit? Teemoista jatkojalostukseen valittiin teknologia ja liikkuminen. Ne ovat uutta ja tulevaa. Teknologia on mahdollistanut biohakkeroinnin ja virtuaalimatkailun ja näin nouseva trendi tästä on tunnepohjaisen matkailun mahdollistuminen. Ilmastonmuutos muuttaa liikenteen -otsikkoon taas päädyttiin liikkumisen saralla. Näkymät ilmastonmuutoksen tarjoamista lisääntyvistä reiteistä toivat tämän otsikon. Näin Laureassa saatiin tehtyä useampia trendikortteja, joita käytettiin tulevaisuustyöpajassa.



Kuvio 14: Signaalit luokiteltuna kaavioon

Trendikortit ja tulevaisuuspyörä työpaja

TILAISUUS: Tulevaisuuspaaja	AJANKOHTA: 1.2.2017
Osallistujat	20 matkailupalveluiden tuottajaa
Tavoite	Kartoittaa Hyvinkään matkailulle merkityksellisiä ja todennäköisesti tapahtuvia trendejä ja miettiä niiden vaikutusta
Palvelumuotoilumenetelmät	Kyllä, ja... -menetelmä lämmittelynä Trendikortit Tulevaisuuspyörä
Tulokset	Selvitys Hyvinkään matkailulle merkityksellisten ja todennäköisesti tapahtuvien trendien vaikutuksista matkailuun ja asiakkaisiin

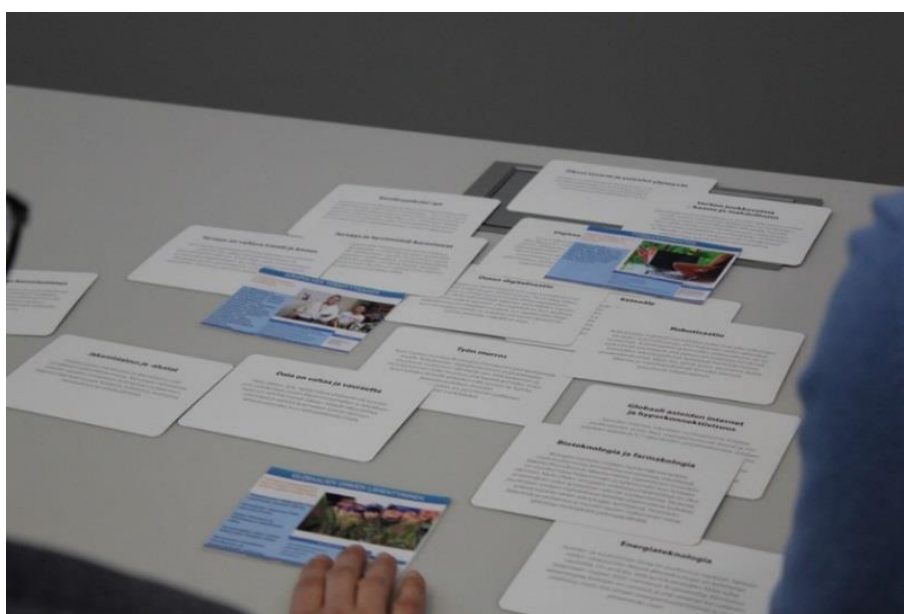
Taulukko 6: Tulevaisuuspaaja

Työpaja (Taulukko 6) aloitettiin esittelyllä ja aiheeseen virittäytymismenetelmänä oli Kyllä, ja... Aiheena oli, mitä hyvää matkailustrategian luominen tuo meille ja tarkoitus on, että seuraava esittelee sitten itsensä, ja jatkaa tarinaa, mitä hyvää hän näkee tässä. Näitä positiivisia tuloksia olivat suunnitelmallisuus, selkeys, yhteistyö, näkyvyys, luontomatkailun kehittäminen ja se, että opitaan tuntemaan toiset yrittäjät.

Kyllä, ja -menetelmä on tarkoitettu alkulämmittelyksi tai energisointina ennen ideointia. Sillä saadaan aikaan tunnelma, että kaikki ajatukset ovat sallittuja ja se opettaa kuuntelemaan toisten mielipiteitä ja ehkäisee torjuvaa vuorovaikutusta. Menetelmän vahvuutena on, että aiheen ideoita kehitetään positiivisessa hengessä, ja että kun jokaisella on oma puheenvuoro, se estää dominoivien persoonien pääsyn koko ajan ääneen. Alkuperäisessä menetelmässä ei ole esittelyitä, vaan sitä käytetään ideoiden kehittelyyn. (Laurea 2015.)

Tulevaisuuspyörän avulla jäsennetään ja täsmennetään erilaisia tiettyyn asiaan, teemaan tai tulevaisuuteen liittyviä näkemyksiä ja mietitään mahdollisia vaikutuksia. Osallistujat valitsevat teemasta yhden trendin tai tapahtuman ja kirjoittaa sen fläppitaululle keskelle paperia. Siitä identifioidaan erilaisia muutoksia, jotka voisivat tapahtua trendin tai tapahtuman seurauksina. Tämä on ensimmäisen tason seuraus. Seuraavaksi identifioidaan toisen tason muutokset, jotka voisivat tapahtua 1. tason seurauksina ja näin jatketaan haluttuun vaikutusketjuun asti. Näistä valitaan mielenkiintoisimmat asiat jatkokäsittelyyn. (Tulevaisuuspyörä 2015)

Työpajan menetelmänä olivat trendikortit ja tulevaisuuspyörä. Työpajassa käytettiin Laurean trendikortteja sekä erilaisia matkailun jo valmiiksi mietittyjä trendejä sekä Sitran uusimmat megatrendi-kortit (Megatrendit 2016; Kaksonen ym. 2012; Laurea). Osallistujat miettivät mikä on trendien ja megatrendien vaikutus matkailuun. Osallistujat jaettiin ryhmiin ja he saivat käteensä nipun trendi- ja megatrendikortteja. Ryhmät miettivät niitä nelikenttänä kahden ulottuvuuden kannalta: onko niiden merkitys matkailulle suuri tai pieni ja onko niiden toteutuminen todennäköistä vai epätodennäköistä. Jos trendin tai megatrendin ulottuvuudet olivat kummatkin + ulottuvuudella eli merkitys matkailulle suuri ja toteutuminen todennäköinen, kortti laitettiin talteen.



Kuvio 15: Trendikorttien ulottuvuuksien arviointi

Valituista korteista valittiin vielä 3-5 merkittävintä ja mietittiin miten ne vaikuttavat asiakkaaseen ja Hyvinkään matkailuun (Kuvio 15). Tulokseksi saatiin saavutettavuuden helppous, verkostoitumisen tärkeys, elintason kasvun tuomat mahdollisuuden matkustaa ja luksustuotteiden tarve, terveyden ja hyvinvoinnin korostumisen kautta elämyksellisten tuotepakettien tarve, teknologian tuoma ostoprosessin helppous, globaalien uhkien vuoksi turvallisuuden ja puhtauden tuottama lisäarvo ja puhtaan ruuan antama mahdollisuus matkailuun kaikilla aisteilla (liite 4).

4.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe - Mallinna ja arvioi

Mallinna ja arvioi -vaiheen strategiatyöpajan alustaja oli Liisa Renfors Finpro Oy:n alaisesta Visit Finlandista. Hän on kehitysasiantuntija ja on vastuussa tuotekehitysyksikössä tuotteista ja työskentelee yritysten kansainvälistymisen, laadun ja koulutuksien parissa. Matkailun kehitettävistä teemoista hyvinvointimatkailu ja talvimatkailu kuuluvat hänen vastuualueisiinsa. Hän kertoi myös markkinoinnin toimenpiteistä. Hän puhui hyvin konkreettisesti, miten päästä mukaan heidän kehittämistoimenpiteisiinsä kuten esimerkiksi Visit Finland Akatemiaan ja laatu-
tutoniin sekä vaatimukset My Stay -portaaliin.



Kuvio 16: Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Tässä vaiheessa osallistujat tekivät näiden kaikkien taustatietojen ja persoonien avulla tavoitetilatarinoita, visiointia (Kuvio 16). Näistä saatiin myös kärjet. Ydinryhmä työsti näistä lopullisen vision, arvot ja kärjet. Nämä laitettiin lopuksi kommenttikierrokselle kaikille matkailutoimijoille ja sidosryhmille.

Asiakaskeskeiset arvot toiminnalle löytyivät tehdyistä persoonista. Osallistujat poimivat sieltä seitsemän erottuvaa arvoa. Niitä oli asiakaslähtöisyys, helppous, palveluhalu, luotettavuus, toisten arvostus ja ainutlaatuisuus. Katsoimme osallistujien kanssa niitä ensin yhdessä pajassa ja pajan jälkeen ydinryhmän kanssa. Ydinryhmässä jätimme niistä kolme ohjaamaan toimintaa: asiakaslähtöisyys, helppous ja arvostus, sekä lisäsimme vielä yhden arvon Sveitsin markkinoitiryhmän arvoista: yhdessä tekemisen.

Vision muodostamiseen tähtäävänä menetelmänä oli Worldcafe. Osallistujista muodostettiin kolme ryhmää ja kussakin ryhmässä oli oma fasilitaattori. Menetelmä on kaiken kaikkiaan hyvin monikäyttöinen ja sopii uusien ideoiden kehittämisen, strategian tekemiseen, mielipiteiden mittaamiseen sekä uusien asioiden opettamiseen. Se on myös helposti sovellettava. Menetelmässä osallistujat jaetaan pöytäryhmiin. Jokaisessa pöydässä on oma teemansa, josta keskustelua käydään. Jokaisessa pöydässä on fasilitaattori, joka vauhdittaa keskustelua ja tekee muistiinpanoja sekä yhteenvedon. Pöytäliinaan voidaan kirjoittaa ylös ajatuksia. Tai voidaan käyttää dotmocracy-lomaketta, joka helpottaa ideoiden valitsemista. 15-20 minuutin ajan päätyttyä vaihdettiin seuraavaan teemapöytään. Menetelmässä suositellaan, että haajaannutaan aina eri pöytiin ja uusiin ryhmiin. Pöydän fasilitaattori jää paikalleen, muut jäsenet siirtyvät seuraaviin pöytiin. Pöytäryhmiä vaihdetaan niin, että kaikki ovat käyneet kaikissa pöydissä. Monesti tavoitteena on, että ajatuksia voidaan reflektoida vuorovaikutuksessa ja niitä voidaan edelleen kehittää. Pöytien emännät huolehtivat siitä, että uusi ryhmä tietää mihin edellinen ryhmä keskustelussaan jäi. Näin keskustelun teema voi jatkuvasti kehittyä eteenpäin. Meillä ei toimittu näin, vaan jokaisessa pöydässä käytiin aihe läpi ryhmän kanssa samalla tavalla alusta kertoen teemasta, eikä vaihdettu ryhmiä välillä. (Worldcafe method 2016, World cafe -opas 2015)

TILAISUUS: Visiopaja	AJANKOHTA:28.2.2017
Alustaja	Liisa Renfors, Visit Finland
TAVOITE	Muodostaa matkailun visio / visioaiheita
Palvelumuotoilumenetelmät	Worldcafe /learningcafe

Pöytä 1	Kertaus: Tulevaisuustarinat ja Tulevaisuuspyörän tulokset
Pöytä 2	Hyvinkään matkailun nykytila (kävijät-lastot ym.) Pelikirjan kärkihankkeet
Pöytä 3	Arvot ja persoonat
Lopuksi kaikki ryhmät yhtäikaa → Tulokset	Edellisten aineistojen pohjalta matkailulle visio tai visioaiheita

Taulukko 7: Visiotyöpaja

Pöydissä oli tietoa, ajatuksia, tienviittoja vision muodostukseen. Ensimmäisessä pöydässä oli aiheena mitä on aiemmin pohdittu eli pajalaisille esitettiin Prezi-versioina Tulevaisuustarinat ja Tulevaisuuspyörän tulokset. Toisessa pöydässä oli aiheena Hyvinkään matkailun nykytila ja kerrottiin vähän Pelikirjasta ja sen kärkihankkeista. Kolmannessa pöydässä käytiin läpi arvot ja persoonat asiakaslähtöisyyden pohjaksi. Mukana oli uutena nyt yrityspersonat. Viimeiseksi jokainen ryhmä loi oman tavoitetilansa kirjallisesti. Tavoitetila ohjeistettiin kirjoittamaan pieneksi tarinaksi eli ei visiomaisen lyhyeksi lauseeksi. Tulokset ovat liitteessä 5.

4.4 Strategian toteutusvaihe - Konseptoi ja vaikuta

Konseptoi ja vaikuta vaiheessa korostuu palvelun lopullinen konseptointi ja käyttöönotto. Konseptoitessa kuvataan palvelun keskeinen idea. Palvelukonsepti koostuu palvelun palvelupolusta palvelutuokioineen ja kontaktipisteineen. Näin saadaan ymmärrys, millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu tuotetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen, ja mitä vaatii palvelun tuottajalta. Käyttökelpoisimmista ideoista rakennetaan palvelukonsepteja. Palvelumuotoilussa prototyyppi on nopean mallin rakentamista suunnittelun ja kehittämisen avuksi. Se on palvelun testausta: toimivatko kehitetyt konseptit. Sillä minimoidaan epäonnistumisen riskiä. Prototypoinnilla voidaan testata, toimiiko palvelu, onko se asiakkaan näkökulmasta kiinnostava ja haluttava, onko se helppokäyttöinen, sopiiko se strategisesti tuottavalle yritykselle, ja onko palvelu taloudellisesti ja logistisesti elinkelpoinen. Prototyyppejä voidaan rakentaa niin paperista, kynistä, laatikoista ja post-it lapuista, kuin legoista. Ideana on nopea rakentaminen ja nopea kommentointi ja taas kehitys. Valmiita palvelupaketteja tai palvelukonsepteja kuvataan fiktiivisellä esitteellä, joka kuvaa matka/ palvelupakettia persoonalle, tai visualisoinnilla. Menetelmänä käytetään Storyboard työkalua, kuvataan sarjakuvana mitä tapahtuu tai Tulevaisuuden otsikoita, joissa kerrotaan lehtijuttuna tarina. Hyvä kuvauskeino on myös pahviprototyyppi. (Tuulaniemi 2011, 180-190.)



Kuvio 17: Strategian toteutusvaihe - Konseptoi ja vaikuta

Osallistujat tekivät vision ja kärkien pohjalta tavoitteet ja toimenpiteet käyttäen menetelmänä vapaata ideointia backcasting-ajatuksella ja toimenpidematriisia (Kuvio 17). Lopuksi kehittämistyöntekijä työsti näistä ydinryhmälle ehdotuksen lopullisesta tavoite- ja toimenpidesuunnitelmasta mitä toteutetaan minäkin vuotena.

TILAISUUS: Tavoite ja toimenpide -työpaja	AJANKOHTA: 8.3.2017
Osallistujat	28 matkailupalveluiden tuottajaa
Tavoite	Luoda tavoitteet ja toimenpiteet visiota kohti backcasting-ajattelua hyödyntäen
Palvelumuotoilumenetelmät	Negatiivinen aivoriihi lämmittelynä Aivoriihi Toimenpidematriisi
Tulokset	Tavoitteet ja toimenpiteet

Taulukko 8: Tavoite ja toimenpide -työpaja

Tavoite ja toimenpide -työpajassa (Taulukko 8) ei ollut alustajaa ja aiheeseen johdatteluna toimi Negatiivinen aivoriihi -menetelmä. Sitä käytetään ideointiin, energisoitumiseen ja ratkaisujen riskien kartoittamiseen. Se, että tuotetaan paljon ideoita, miten asiat saadaan epäonnistumaan, toimii käänteisesti. Menetelmässä myös ideoidaan ratkaisut, miten nämä eivät toteudu. (Kantojärvi 2012, 158; Crompton 2009, Nevala 2018) Menetelmässä jokainen sai sanoa vain yhden asian, millä voisimme pilata Matkamyllyn tekemisen.

Vision pohjalta visionäärisen johtamisen backcasting-ajattelua hyödyntäen määritettiin tavoitteet ja toimenpide-ehdotukset. Backcasting-ajattelussa muodostetaan ensin visio ja sitten mietitään mitä toimenpiteitä tarvitsee tehdä, että saavutetaan se. Osallistujat miettivät tavoitteita ja toimenpiteitä ensin itsekseen, ja sitten aivoriihi -menetelmällä vapaasti ideoiden täytettiin post-it lappuja. Tämän jälkeen yhdessä teemoitettiin ideat ja samalla täydennettiin niitä. Lopuksi ne kirjattiin toimenpidematriisiin.

Toimenpidematriisia käytetään vahvistamaan yhteisymmärrystä sovitustuista toimenpiteistä: toimenpiteiden konkretisointi, yhteisen ymmärryksen rakentaminen sekä tarvittavien resursien jakaminen/määrittäminen. Menetelmässä täytetään matriisi pienellä ryhmällä toimenpide kerrallaan tai kukin voi täyttää Post-it-lappuja ja liimata itse taulukkoon, minkä jälkeen matriisi täydennetään yhdessä keskustellen. Jos ryhmä on iso, matriisia voidaan käyttää kahvilamenetelmän jatkeena. Menetelmän vahvuus on, että se konkretisoi ja yhtenäistää tiimin ajatukset, varmistaa että toimenpiteillä on vetäjä, aikataulu ja seuranta. (Kantojärvi 2012; Kaner 2014).

Toisena vaihtoehtona tässä vaiheessa oli tehdä työpaja toimintopuu -työkalun avulla. Näin olemme saaneet Hyvinkään oman puun, Rautatieomenapuun Hyvingiesis Malusin, mukaisen matkailupuun. Toimintopuu menetelmässä on tarkoitus aikaansaada aikataulutettu toimintasuunnitelma työstettyä. Menetelmässä on aluksi itsenäistä ideointia, jonka aikana jokainen kirjaa itsenäisesti kolme konkreettista toimintaehdotusta. Seuraavaksi pienryhmien ehdotukset laitetaan ideapuuhun. Osallistujista kootaan pienryhmiä, jotka valitsevat ryhmän jäsenien ehdotuksista mielestään viisi parasta ja kirjaavat ne erillisille papereille. Ehdotukset kootaan seinälle suureen ideapuuhun. Ryhmät tutustuvat ehdotuksiin itsenäisesti eli ehdotuksia ei kritisoida, eikä niistä keskustella tässä vaiheessa. Ehdotukset ryhmitellään samankaltaisuuskaavion mukaan. Ideapuun hedelmät, kolme parasta ehdotusta, valitaan pienryhmissä. Ryhmät kirjoittavat valitsemansa kolme ehdotusta (yksi ehdotus / paperi) ja sijoittavat ne suurista papereista tehdylle aikajanalle. Aikataulutus -vaiheessa, kun kaikki ehdotukset ovat aikajanalla, koko ryhmä tarkastelee ja ryhmittelee aikataulua karsimalla mahdollisia päällekkäisyyksiä ja keskustelevat aikataulun toteuttamismahdollisuuksista. (Summa ym. 2009, 103).

Kehittämistyöntekijä ei käyttänyt Toimintopuuta työkaluna, mutta tämä toimi idean antajana, kun kehittämistyön tekijä visualisoi Matkamyllyn. Hyvinkäällä on aikoinaan kehitetty rautateiden puutarhalla Hyvinkään oma puu -Rautatieomenapuu -Malus Hyvingiensis. Rautatieomenapuun käytöstä syntynyt ajatus ei jäänyt irralliseksi muutenkaan työstä, sillä Hyvinkään oman omenapuun käyttö ja tuotteistus nousi esiin jo, kun osallistujat kirjoittivat tulevaisuustarinoita. Visualisoidusta Matkamyllystä on osa liitetty liitteeseen 7.

Viimeiseksi kehittämistyöntekijä teki lomakekyselyn ydinryhmälle. Lomakkeessa pyydettiin arvioimaan prosessia ja sen tuloksia kussakin vaiheessa. Ydinryhmäläiset ovat kiireisiä ihmisiä, joilla ei ole aikaa, ja näin heille tehtiin mahdollisimman lyhyt lomake ja helpotettiin vastaamista käyttämällä 1-10 asteikkoa. Asteikolla arvioitiin kutakin vaihetta, sekä oli muutamia avoimia kysymyksiä. Lopuksi oli Net Promoter Score kertomassa, suosittelisivatko ydinryhmäläiset mallia muille matkailualan toimijoille, tai ihan jollekin muulle alalle strategian tekoon.

Net Promoter Score (NPS) kerää tietoa kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua. Mittari osoittaa tuloksellisuuden kasvun ja asiakasuskollisuuden yhteyden. Mittari on erityisesti hyvä arvioitaessa palvelumuotoilun merkitystä asiakaskokemuksen muutokseen. Asiakasta pyydetään palvelun kuluttamisen jälkeen arvioimaan asteikolla 0-10 suosittelisiko hän palvelua ystävälleen tai työkaverilleen. Arvosanan 9 ja 10 antaneet ovat suosittelijoita, 7 ja 8 neutraaleja ja 0-6 arvostelijoita. Net promoter score lasketaan vähentämällä arvostelijoiden määrä prosentteina suosittelijoiden määrästä prosentteina. Positiivinen arvo on hyvä ja yli 50 arvo on erinomainen. (Tuulaniemi 2011, 104.)

5 Tulokset

Kehittämistyön tulokset käsitellään strategian prosessimallin mukaan, kuten kehittämistyökin tehtiin. Näin sama esitystapa helpottaa lukijan hahmottamista. Tuloksena ei ole strategian toimenpiteet vaan palvelumuotoilun sopivuus työkaluksi strategian muodostamiseksi. Strategian tulokset myös kuitenkin esitellään liitteissä, sillä niilläkin on merkitystä tuloksiin.

5.1 Tietojen keruun ja analysoinnin vaihe

Tulevaisuuspajan tuloksena oli kolme tulevaisuustarinaa, jotka sisälsivät toimijoiden toiveita tulevasta (Liite 1). Niissä oli paljon samaa eli kaikki toivoivat koordinaattoria, joka pitäisi langat käsissään. Koordinaattoria toivottiin niin matkailun hallinnointiin, markkinointiin kuin luontomatkailuun ja tapahtumatuotantoon. Kulttuurin painopisteeksi toivottiin Villatehtaan

miljööön kehittämistä niin alueena kuin tapahtumapaikkana. Liikunnan painopisteeksi taas tuli Sveitsin alueen kehittäminen tuotteineen.

PALAUTE MATKAMYLLYN TULEVAISUUSPAJA 10.8.2016		
arviointi loistava, keskitasoa parempi, ihan ok, kehno		Kommentteja
FASILITAATTORIN OSAAMINEN	keskitasoa parempi	
TILAISUUDEN PITUUS JA ETE-NEMISVAUHTI	keskitasoa parempi	eteni hyvin, loppuun olisi voinut tehdä selkeämmän yhteenvedon, syvemmälle ei ehditty mennä olisi voinut koordinoita napakammin workshopin alun ja pitää rönsyilyjä kuosissa + tehdä yhteenvedoja suullisesti puhutusta
TILAISUUDEN TEHOKKUUS	keskitasoa parempi	mielenkiintoinen aihe, paljon tuli asioita, hyvää keskustelua
MITEN ARVIOISIT RYHMÄN INNOSTUNEISUUDEN ARVOASTEIKOLLA 1-10	arvosanaksi tuli 8,5	lähes kaikki osallistujat olivat positiivisella mielellä rakentamassa tulevaisuutta hyvä osallistuminen kaikki osallistuivat ja toivat esille näkemyksiään ja visioita kohtalaisen pidäkkeettömästi innokasta oli, puhetta riitti kehittämishalukkuutta toimijoilla on selvästi kaikki mukaan -> osa ei puhunut mitään paljon innostuneita osallistujia, hyvää keskustelua
MITÄ TEKISIT TOISIN?	Tilaisuuden yhteenvedo jäi aika laihaksi. Miten tästä eteenpäin? Osa-alueyöskentelyä enemmän Jokainen pitäisi saada ääneen, jokin tiiviimmin osallistava toiminta workshop-ryhmäjaottelun, selkeämmin loppuyhteenvedon, jatkon kokoamisen kaikki ok esittely jäi tekemättä esittely ensin ja toimiala joka tilaisuuteen! keskustelu olisi kaivannut ehkä astetta pitemmälle menneen yhteenvedon liikkuvaa kuvaa enemmän perehdytystä siihen keitä osallistui	
MILLAINEN FIILIS TILAISUUDESTA JÄI?	Tilaisuus oli innostava ja tarpeellinen positiivinen, hyvä, odottava ja asian edistämiseen ainakin toistaiseksi uskova rento ja rakentava, hyvä ☺, + fiilis hyvä fiilis, kokoontumisia useammin esim. 4 krt vuodessa positiivinen, positiivisen toiveikas, positiivinen vire tekemiseen hyvä. Positiivinen lähestyminen, toiveikas	

OLIKO TÄSTÄ HYÖTYÄ SINULLE?	Liikuntapalveluiden näkökulmasta anti jäi aika vähäiseksi, mutta oman yritystoiminnan kehittämiseen tuli hyviä ajatuksia Tulevaisuuden odotuksia ja esille/ tietoon paremmin kuin ilman tätä foorumia Uusia kontakteja, kyllä Pisti ajattelemaan asioita erilaisesta näkökulmasta kyllä tieto auttaa suhtautumaan paremmin asioihin tilaisuudesta oli ehdottomasti hyötyä oman työn kehittämiseen keskustelu hyvää, ideoita Kyllä ja antoi uusia ajatuksia kehittämiseen, hieman tuli lisääväistusta Kyllä
-----------------------------	---

Taulukko 9: Tulevaisuustyöpajan palaute

Työpajan palaute oli pääosin positiivista (Taulukko 8). Ryhmäjäoista oli yhdessä kritiikkiä. Olisi ollut hedelmällisempää, jos olisi voinut ottaa kaikki omina ryhminään, mutta jo nyt neljän tunnin työpaja oli aika rankka. Idea kuuntelusta ja puhumisesta vuorotellen olisi kärsinyt pidemmässä työpajassa. Keskiarvo oli arvio ”keskitasoa parempi” kohdissa fasilitaattorin osaaminen, tilaisuuden pituus ja etenemisvauhti sekä tilaisuuden tehokkuus. Ryhmän innostuneisuus arvoasteikolla 1-10 arvioitiin 8 tai 9 arvoiseksi. Osallistuminen koettiin innokkaaksi ja puhetta riitti.

Mitä tekisit toisin? kysymykseen vastauksena tuli toivomus selkeämmästä loppuyhteenvedosta heti tilaisuudessa, osa-aluetyöskentelyä olisi saanut olla enemmän ja esittelyt olisi pitänyt olla. Kysymykseen Millainen fiilis tilaisuudesta jäi? vastauksia oli mm. tilaisuus oli innostava ja tarpeellinen, positiivinen, hyvä, odottava ja asian edistämiseen ainakin toistaiseksi uskova, rento ja rakentava, toiveikas.

Vastauksia kysymykseen Oliko tästä hyötyä sinulle? oli muun muassa tulevaisuuden odotuksia esille/ tietoon paremmin kuin ilman tätä foorumia, uusia kontakteja, kyllä, pisti ajattelemaan asioita erilaisesta näkökulmasta, kyllä tieto auttaa suhtautumaan paremmin asioihin tilaisuudesta oli ehdottomasti hyötyä oman työn kehittämiseen, liikuntapalveluiden näkökulmasta anti jäi aika vähäiseksi, mutta oman yritystoiminnan kehittämiseen tuli hyviä ajatuksia keskustelu hyvää, ideoita, antoi uusia ajatuksia kehittämiseen.

Ydinryhmän arvio oli 8 tästä osiosta kysymykseen, Vastaa asteikolla 1-10 (1 huonosti 10 erittäin hyvin) miten mielestäsi tämä kohta tuotti tietoa ja asiakaskeisyyttä tähän vaiheeseen.
 - Tulevaisuusdialogi, jonka tuloksena saatiin tulevaisuustarinat.

Omasta mielestäni tulevaisuustarinat saivat osallistujat todella innostuneesti tuottamaan tulevaisuuskuvia ja miettimään toiveitaan. Ajatukset olivat toteuttamiskelpoisia ja konsensus

tärkeistä asioista löytyi keskusteluissa. Näistä on lähdetty jo viemään eteenpäin monia asioita. Menetelmän hyvä puoli on se, että se ei salli keskusteluja, kuinka asiat olivat aikaisemmin paremmin, se toi uudet suunnitelmat positiivisesti ihmisten mieliin. Siinä otetaan kuitenkin myös esteet huomioon ja mietitään niille ratkaisuja.

5.2 Strategian määrittelyvaihe

Ennakoinnissa signaalien kerääminen ei sujunut suunnitelmien mukaan. Yleensä verkoston jäsenistä noin 30 on aktiivisesti toiminnassa mukana ja muut satunnaisesti. Kuitenkin signaalien kerääminen koettiin niin hankalaksi, että vain kaksi kirjautui Pinterestiin, ja kirjautuneistakin vain toinen kävi syöttämässä signaaleja. Pyysin laittamaan ideat minulle, ja sain kahdelta vielä ideoita. Tässä kohtaa verkostoa olisi varmasti motivoinut lähitapaaminen, ennakoinnista kertominen ja Pinterestin esittely, mutta aikataulu ei antanut tässä sitä mahdollisuutta. Koin signaalien keräämisen ajatuksen matkailuverkoston kanssa positiivisena. Verkostoon kuuluu monen eri matkailun alan asiantuntijoita ja ammattilaisia, kuten liiketoimintajohtaja, viestintäpäällikkö, investoija-kehittäjä, matkatoimiston johtaja, hotellien johtajia, luontomatkailuyrittäjiä sekä museoihmisiä. Ajattelin sieltä saatavan paljon hyviä signaaleja. Pinterest oli positiivinen kokemus työvälineenä. Signaalien kerääminen olisi vaatinut kontaktikerran onnistuakseen. Yhdessä alustaan tutustuminen ja signaalien keruun tarkempi ohjaaminen ja opastaminen olisi auttanut.

Future Fit-monitorointikaavio auttaa ajattelemaan riittävän monipuolisesti ja etsimään signaaleita kaikista lokeroista. Oli myös hyvä, että juuri tässä vaiheessa kehittämistyöntekijä oli parin päivän SUOMAN matkailuseminaarissa, jossa oli aiheena muutos. Sieltä sai paljon hyviä signaali-ideoita. Tavoitteena oli käyttää kaikkia Future Fit-monitorointikaavakkeen keinoja.

PALAUTE MATKAMYLLYN ENNAKOINTITYÖPAJA 1.2.2017		
Arviointiasteikko: Loistava, keskitasoa parempi, ihan ok, huono		
FASILITAATTORIN OSAAMINEN	keskitasoa parempi	asiantuntevan oloinen ja innostava
TILAISUUDEN PITUUS JA ETE-NEMISVAUHTI	keskitasoa parempi	kolme tuntia on hyvä aika 3,5 h on tehokkaampi
TILAISUUDEN TEHOKKUUS	ihan ok	Hapenottotauko 10 min, alkuesittelyä voisi nopeuttaa. Keskusteluun menee yllättävän paljon aikaa.

MITEN ARVIOISIT RYHMÄN INNOSTUNEISUUDEN ARVOASTEIKOLLA 1-10	arvosanaksi tuli 9	-Innostunut ja puhelias ryhmä -kaikki osallistuivat ja ideoivat aktiivisesti -ryhmän jäsenet aktiivisia ja innolla mukana -kaikki osallistuivat oikeasti aktiivisesti ja asiaan paneutuen
MITÄ TEKISIT TOISIN?	Enemmän osanottajia. Selkeämmät osanottajat. Yksinkertaisemmat trendikortit ja vähemmän Hieman raskas kokonaisuus Työskentelytila Oheisaineisto -valitsisin / ohjeistaisin todennäköisesti toisin Sitouttaisinkin osallistujat mukaan	
MILLAINEN FIILIS TILAISUUDESTA JÄI?	Kiinnostava ja odottava Hyvä, Hyvä/ väsynyt, takki tuli tyhjäksi Ok, mietittävää tulevaisuuden kehityksen suhteen tekevä, kehittävä, positiivinen	
OLIKO TÄSTÄ HYÖTYÄ SINULLE?	8-9	Kyllä, Toivottavasti Verkottuminen, Herättää ajatuksia
HYÖTY STRATEGIAA AJATELLEN (1-10)	arvosanaksi tuli 8	

Taulukko 10: Ennakointityöpajan palaute

Osallistujat olivat muuten tyytyväisiä työpajan tulokseen (Taulukko 9), mutta kokivat kokonaisuuden raskaaksi. Innokkuutta riitti, arvosanaksi ryhmän innostuneisuudesta tuli 9. Strategiaa ajatellen arvio pajan annista oli 8.

Ydinryhmän arvioksi tuli 7,6 kysymykseen: Vastaa asteikolla 1-10 (1 huonosti 10 erittäin hyvin) miten mielestäsi tämä kohta tuotti tietoa ja asiakaskeskeisyyttä tähän vaiheeseen. - Ennakoinnissa trendikortit ja tulevaisuuspyörä, tuloksena Hyvinkään asiakkaisiin ja matkailuun eniten vaikuttavien ja todennäköisemmin toteutuvien tekijöiden tulevaisuustaulukko.

Työpaja Tulevaisuuspyörä ei onnistunut tuomaan sinisiä meriä. Työpajassa otettiin valikoimasta helppoja ratkaisuja eli mietittiin jo olevia trendejä, jotka ovat jo melko yleisesti tiedossa ja käytössä. Ei uskaltauduttu heittäytymään ja etsimään uusia aluevalloituksia ja näkyviä. Menetelmässä ei ollut vikaa, vaan siinä, että en reagoinut oikealla tavalla osanottajien vähyteen. Ilmoittautujia oli jo alun perin vähemmän kuin aiemmassa pajassa ja aamulla tuli vielä useampi flunssaperuutus. Vähensin ryhmämäärän aamulla kolmesta kahteen, mutta säilytin kaikki trendikortit silti ja näin niiden käsittelyyn meni liikaa voimia, eikä enää jaksettu keskittyä niiden jalostamiseen riittävästi.

Pajasta tuli ihan hyvää materiaalia strategiaa varten ja uskon, että sieltä jäi yrittäjillekin omaan toimintaan pohtimista. Nousseet asiat on hyvä ottaa huomioon toiminnassa: terveyden ja hyvinvoinnin korostuminen on hyvä huomioida tuotteita rakennettaessa ja taas turvallisuuden ja puhtauden tuottama lisäarvo markkinoinnissa. Tässä olisi voinut ottaa käyttöön sinisen meren strategian työkaluja lisäksi, jotta olisi löydetty jotain uutta.

5.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe

PALAUTE MATKAMYLLYN VISIOTYÖPAJA 15.2.2017		
FASILITAATTORIN OSAAMINEN	keskitasoa parempi	
TILAISUUDEN PITUUS JA ETE-NEMISVAUHTI	keskitasoa parempi	
TILAISUUDEN TEHOKKUUS	keskitasoa parempi	Pitäisikö olla vielä pidempi?
MITEN ARVIOISIT RYHMÄN INNOSTUNEISUUDEN ARVOASTEIKOLLA 1-10	arvosanaksi tuli 8	Ei ollut aikaa keskustella, paljon asiaa Eri ihmiset innostuivat eri tavalla, oma ryhmä aktiivinen paljon aitoa ja hyödyllistä keskustelua
MITÄ TEKISIT TOISIN?	Panostus tulokseen Esittely, pienryhmissä olisi voinut tehdä ehkä yhdessä ja sitten jakaantua tilaisuuden tavoitteet jäivät alussa epäselviksi. Tehtävän antoon tarkkuutta.	
MILLAINEN FIILIS TILAISUUDESTA JÄI?	Innostunut, Hyvä, vauhti / edistyminen voisi olla nopeampaa, paikalla vähän yrittäjiä	
OLIKO TÄSTÄ HYÖTYÄ SINULLE?	Kyllä, uskoisin, että uutta tietoa tarttui mukaan, tausta hahmottui jonkun verran, eri näkökulmia tutustuin ihmisiin, joiden kanssa teen varmasti yhteistyötä jatkossa. Oli todella. Uusia asioita taas kerran	
HYÖTY STRATEGIAA AJATELLEN (1-10)	Tulos 8	

Taulukko 11: Visiopajan palaute

Osallistujien arviot olivat 8 niin ryhmän innostuneisuuden kuin hyödystä strategiaan. Asiaa oli paljon ja keskustelu-aikaa jäi vasta loppuun. Tässä tuli ongelmaksi se, että oli ensin otettava pajoissa vanhat tiedot esille, jotta kaikki pääsivät tilanteen tasalle, mitä on tehty edellisissä pajoissa. Vanhoilla tiedoilla oli tässä vaiheessa suuri merkitys, kun mietittiin visiota. Tulokset

olivat mielestäni heikot ja olin yllättynyt, että osallistujat arvioivat tämän näin positiivisesti antoisaksi ja hyväksi pajaksi (Taulukko 10).

Ydinryhmän arvio oli 8 kysymykseen: Vastaa asteikolla 1-10 (1 huonosti 10 erittäin hyvin) miten mielestäsi tämä kohta tuotti tietoa ja asiakaskeskeisyyttä tähän vaiheeseen. - Visiotyöpaja, jossa menetelmänä Woldcafe, tuloksena visioaiheita.

Pajasta tuli tulokseksi vain ajatusviivoin luotuja lyhyitä aihioita tavoitetilasta (Liite 4). Joko osallistujat olivat saaneet ohjeet kehittämistyöntekijältä huonosti annettuna tai sitten he olivat infoähkyn kaltaisessa tilassa pajojen jälkeen, eivätkä jaksaneet keskittyä purkamaan niistä tuloksia. Onneksi ydinryhmän jäsenet olivat kuulleet käydyt keskustelut osallistuessaan pajaan ja näin saimme heidän kanssaan melko nopeasti mietittyä niin arvot kuin kärjet sekä vision kuntoon omassa tapaamisessamme. Tähän tehokkuuteen vaikutti myös se, että meidän pääkärkemme oli jo selvillä, sillä se tuli suoraan kaupungin strategiasta, Pelikirjasta. Pelikirjan kärkihankkeeksi oli tullut Sveitsin kehittäminen ja se otettiin sieltä matkailun pääkärjeksi myös. Se oli nostettu kyllä meidän pajoissakin yhdeksi päätavoitteeksi eli asiakaskeskeisyys säilyi tässä päätöksessä. Pelikirjan kärjet oli myös muodostettu asiakaskyselyn mukaan eli sekin tuki asiakaskeskeistä kehittämisajatusta. Worldcafe on monikäyttöinen ja toimiva menetelmä juuri tällaiseen työskentelyyn, että pitää saada taustatiedot osallistujille tiedoksi. Toimen nimi tälle onkin learningcafe.

5.4 Strategian toteutusvaihe

PALAUTE MATKAMYLLYN TAVOITE JA TOIMINTATYÖPAJA 8.3.2017		
FASILITAATTORIN OSAAMINEN	keskitasoa parempi	
TILAISUUDEN PITUUS JA ETE-NEMISVAUHTI	keskitasoa parempi	kerrankin hyvin aikaa keskusteluun!
TILAISUUDEN TEHOKKUUS	keskitasoa parempi	
MITEN ARVIOISIT RYHMÄN INNOSTUNEISUUDEN ARVOASTEIKOLLA 1-10	arvosanaksi tuli 9	paljon avointa ja innostunutta keskustelua aiheesta muut kiireet karsivat joukkoa kesken kaiken keskustelua syntyi
MITÄ TEKISIT TOISIN?	selkeämmät kysymykset ryhmätöihin	
MILLAINEN FIILIS TILAISUUDESTA JÄI?	oikein positiivinen, rento ja hyvä henki, hyvä, Huomattava parannus vrt. edellinen workshop, Hyvä, innostunut, Innostava, Hyvä fiilis, tosi hyvä, odottava - miten kaikki saadaan koottua	
OLIKO TÄSTÄ HYÖTYÄ SINULLE?	paljon, oli oikein paljon!! Hyviä ideoita!, kyllä, kyllä, hyvää keskustelua, vuorovaikutuksesta on aina hyötyä	

HYÖTY STRATEGIAA AJATELLEN (1-10)	arvosanaksi tuli 9
-----------------------------------	--------------------

Taulukko 12: Tavoite- ja toimintatyöpajan palaute

Osallistujat kokivat tämän pajan antoisimmaksi niin innostuneisuuden kuin fiiliksen sekä hyödyn kannalta (Taulukko 11). Arvosanat olivat kiitettäviä ja sanalliset arviot positiivisia. Menetelmät toivat niin tehokkuutta kuin hyvää keskustelua. Hyötyä koettiin olevan niin itselle kuin strategialle.

Ydinryhmän arvio oli 7,6 kysymykseen: Vastaa asteikolla 1-10 (1 huonosti 10 erittäin hyvin) miten mielestäsi tämä kohta tuotti tietoa ja asiakaskeskeisyyttä tähän vaiheeseen. - Ideoista toimenpiteiksi, menetelmänä backcasting ja näistä toimenpidematriisia käyttäen tulevat tavoitteet ja niille toimenpiteet, tuloksena Tavoitteet ja toimenpide- matriisit. Arviot olivat 6-9 välillä, mikä on melko suuri vaihteluväli.

Negatiivinen aivorihi on lämmittelymenetelmä, jossa osallistujat havahtuvat miettimään omia toimintatapojaan sekä niitä virheitä, joilla toiminta saadaan vesitettyä. Niitä löytyikin ja puheista tuli esille se, että suurimpaan osaan ratkaisuna oli yhdessä tekeminen, se ettei toimita vain omaan lukuun, vaan tehdään aitoa yhteistyötä. Backcastingissa visio muodostetaan ensin ja sitten sitä kohden muodostetaan tavoitteita, kuinka visio toteutuu. Sitten ideoidut tavoitteet ja toimenpiteet sijoitettiin matriisiin. Työkalu helpotti hahmottamaan mikä kuului mihinkin ja lopputuloksena oli selkeät tavoitteet ja niille toimenpiteet. Ydinryhmä vielä hieman hioi niitä ja visualisoi kokonaisuuden kevyellä tarinaelementillä (liite 8). Visualisoinnista pyysin ydinryhmän kommentit. Sain vain yhden: ”Power point on hyvin tehty ja siinä on hyvä ja mielenkiintoinen ulkonäkö. Helpotti kyllä hahmottamaan kokonaisuuden ja auttaa omaksumaan sanoman.”

Miten palvelumuotoilu- ja strategiaprosessi mielestänne yhdistyi tässä ja millaisia vaikutuksia palvelumuotoilun tuomisella strategiaprosessiin ja sen tuotoksiin oli?	<ul style="list-style-type: none"> - Mielestäni palvelumuotoilu antoi hyvät eväät strategiaprosessille. Palvelumuotoilu toi useita näkökulmia, jotka olisivat voineet jäädä näkymättömiin ilman ko. muotoilua. - Hyvänä asiana oli osallistaminen ja asioiden tarkastelu usealta kantilta. - Oli ihan hyvä prosessi ja toi uutta ilmettä työhön. Pani kaikki puurtamaan järkevästi ja tuloksia tuli.
Onko mielestäsi palvelumuotoilulla merkitystä työelämän kehittämisessä (esim. yhteistyön kehittämisessä) ja millaista?	<ul style="list-style-type: none"> - Mielestäni palvelumuotoilu on asiakaspalveluissa ehdoton työkalu ja myös yhteistyön kehittämisessä. - Kyllä. Palvelumuotoilun avulla päästään kiinni uusiin ajatusmalleihin. - Ilman muuta on tärkeä kehittämisen

		muoto. Panee mielestäni jokaisen ottamaan osaa ja tuo uusia ajatuksia tuotokseen.
Mitä olit mieltä persoonatyökalusta? Toivatko persoonat mielestäsi asiakaslähtöisyyttä työpajoihin?	<ul style="list-style-type: none"> - Kyllä toivat. Persoonia oli kuitenkin mielestäni liikaa. Fokusointi muuttamaan olisi tärkeämpää. - Asiakaslähtöisyyttä tarvitaan ja kohderyhmäajattelua. Strategiaa suunniteltaessa tarvitaan yleisempiä persoonia, mutta ne eivät välttämättä toimi enää, kun mietitään tuotteita kohderyhmille. - Ajatuksena ihan hyvä ja toi myös asiakaslähtöisyyttä. Toisaalta olivatko liian laajoja ja liian lähellä toisiaan? 	
Vastaa 1-10 asteikolla (1 en, 10 aivan varmasti) Suositteletko tätä kehitettyä strategiamallia muille matkailuille tavoite- ja toimintasuunnitelman tekoon?		8, 9 ja 9 Promote Net Score arvio on 66% (erinomainen)
Suosittelisitko sitä ihan jonkin muun alan yrityksen strategiamalliksi?		8, 9 ja 9 Promote Net Score arvio on 66% (erinomainen)
Jätinkö jotain kysymättä? Jäikö mieleesi vielä jokin ajatus tai kehityskohta, josta haluaisit sanoa jotain?	<ul style="list-style-type: none"> - Matkailun tavoite- ja toimintasuunnitelma on saanut hyvän rungon. Sitä ja sen toimenpiteitä on tarpeen vielä työstää eteenpäin. - Kaiken kaikkiaan hyvä malli. Aika tehdä kaikki asiat jäi ehkä liian lyhyeksi. Tuli kiire saada asiat "paperille" 	

Taulukko 13: Ydinryhmän palaute avoimiin kysymyksiin

Ydinryhmän palautteesta (Taulukko 13) kävi ilmi, että he kokivat palvelumuotoilun antavan hyvät eväät strategiaprosessille. Sen nähtiin tuovan useita näkökulmia, jotka olisivat voineet jäädä näkymättömiin ilman palvelumuotoilun työkaluja. Nähtiin hyvänä asiana, että ihmisiä osallistettiin ja katsottiin asioita monilta kanteilta. Nähtiin myös, että saatiin tuloksia. Työelämänkehittämisessä palvelumuotoilu nähtiin asiakaspalveluiden kehittämisessä ehdottomaksi työkaluksi. Myös yhteistyön kehittämisessä sen todettiin toimivan. Sillä päästään kiinni uusiin ajatusmalleihin ja se laittaa kaikki ottamaan osaa ja tuomaan omia ajatuksia yhteiseen tuotokseen.

Persoonien nähtiin tuovan asiakaskeskeisyyttä, mutta niitä koettiin olevan liikaa. Yleensä otin kaikki persoonat mukaan viimeisiin työpajoihin, mutta olisin voinut jättää osasta yrityspersoonat pois. Ehkä ne sekoittivat joitakin. Kuitenkin koen, että yrityspersoonat kuuluvat kiinteästi

meidän matkailun kehittämiseen, varsinkin kun kehitetään tuotteita. Silloin on tärkeää tietää, mikä on tärkeää yrityksille, jotka myyvät tai välittävät kaikkien muiden matkailuyritysten matkailutuotteita, ja heidän ostaville asiakkailleen. Mutta kaiken kaikkiaan persoonien nähtiin tuovan asiakaskeskeisyyttä työskentelyyn. Net Promoter Scoren tulos kysymyksiin suositelisitko käyttämään mallia muiden kaupunkien matkailustrategioihin tai ihan muihin strategioihin, tulos oli 66%. Yli 50 % tulos on erinomainen.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on konkreettista ja tavoitteellista toimintaa. Sillä voidaan pyrkiä parantamaan ja tehostamaan toimintatapaa tai toimintarakennetta. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa sovelletaan tutkimustietoa. Jos etsitään näyttöä kehitettävän tiedon käyttökelpoisuudesta, tämä on näyttöön perustuvaa tietoa. Tällaista tietoa saadaan, kun pyritään tuottamaan tietoa, voidaanko jotain menetelmää pitää hyvänä. (Toikko & Rantanen 2009, 14-40.)

Tiedon luotettavuus tarkoittaa kehittämistoiminnassa käyttökelpoisuutta. Tieto on tosi, jos se on käyttökelpoista ja hyödyllistä. Kehittämistulosten suhteen, prosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyys ja mahdollisesti yleistettävyys, tekevät siitä käyttökelpoisen. (Toikko & Rantanen 2009, 121-125)

Kehittämistyöni tavoitteena oli strategiaprosessin uudistaminen ja kehittäminen palvelumuotoilun keinoin tuomalla siihen palvelumuotoilun prosessit ja työkalut. Näin siitä saatiin asiakaskeskeinen. Kehittämisen fokuksessa olivat strategian laatimisprosessin käytänteet, eikä itse strategia. Strategiaprosessi ohjasi työtäni, mutta strategiset päätökset eivät kuuluneet työhöni. Tarkoituksena oli, että uudistettua strategiaprosessimallia voidaan käyttää muillakin aloilla kuin vain matkailussa strategian luomisessa.

Kehittämiskysymykset olivat

- Minkälaiset palvelumuotoilun menetelmät sopivat kuhunkin strategian vaiheeseen?
- Miten palvelumuotoilun menetelmät tuovat uusia näkemyksiä ja oivalluksia strategiaan aikaisempaa paremmin?
- Minkälaisia vaikutuksia palvelumuotoilulla on strategiaprosessiin tuotuna sen tuotokseen?

Sain tehtyä palvelumuotoilun keinoin matkailustrategian tavoite- ja toimintasuunnittelmineen ja samalla tuli todistettua, että palvelumuotoilun menetelmät sopivat strategian tekoon. Pal-

velumuotoilun työkalujen todettiin tuovan uusia näkemyksiä ja oivalluksia. Näin totean tuloksen olevan luotettava ja hyödynnettävä. Palvelumuotoilun todettiin tuovan prosessiin uusia näkökulmia, joita ei muuten olisi ehkä tullut. Tuotoksiin saatiin myös kaikkien ääni osallistavilla menetelmillä esiin. Mallin todettiin olevan sopiva myös muiden kuntien matkailustrategian tai jonkin muun strategian tekoon.

Palvelumuotoiluprosessissani on käytetty yhteiskehittämistä, sillä matkailustrategia on verkostostrategia ja työkalujen on tuettava tätä. Verkoston jäsenet, yrittäjät, matkailupalveluiden tuottajat ja kehittäjät on saatava toimimaan yhdessä samaan suuntaan. Työkalut olivat sopivia yhteiskehittämiseen ja suurin osa niistä tuotti hyvää tulosta. Ainakin kokonaistulos oli hyvä. Saimme selkeän tavoite- ja toimintasuunnitelman, jota työpaikallani on jo alettu toteuttaa. Yksi ongelmakohta, organisointi, on jo ratkaistu ja matkailu on 1.6.2017 lähtien ollut elinvoima-palvelualueen alla.

Muotoiluajattelua pitää tuoda enemmän julkisten palveluiden työntekijöille tutuksi. Samoin matkailualan ihmisille. Se vaatii koulutusta, mutta palvelumuotoilun systemaattinen käyttö kehityksessä toisi innovatiivisuutta ja mahdollisesti vähentäisi hierarkkisuutta. Kaikkien äänet pääsisivät esille enemmän kuin perinteisin keinoin. Yleensä se tietää parhaiten työn kipupisteet, joka tekee työn ja asiakkaatkin pääsisivät miettimään toimintoja. Nytkin saadaan palautetta, mutta harvoin kehitysideoita. Näin saataisi parempia palveluita ja palvelukokemuksia sekä käyttäjäystävällisyyttä.

Osallistujien mielestä palvelumuotoilu antoi hyvät eväät strategiaprosessille tuoden siihen useita näkökulmia, jotka olisivat voineet jäädä näkymättömiin ilman sen käyttöä. Hyvänä asiana nähtiin myös osallistaminen ja tuloksellisuus. Palvelumuotoilu nähtiin varsinkin asiakaspalveluiden kehittämisessä oivana työkaluna sekä yhteistyön kehittämisessä. Sen avulla päästään kiinni uusiin ajatusmalleihin. Työkalut mielestäni toivat oikeaa tietoa, juuri sitä, mitä siinä kohtaa strategiaa tarvittiin. Osallistujat olivat samaa mieltä. Kehittämistä olisi vision luomisessa. Siinä voisi käyttää sinisen meren strategian työkaluja apuna. Nyt vision luonti jäi ohueksi ja pääosin sen työstä ydinryhmä. Apuna oli valmistuva kaupunkistrategia, Pelikirja. Siinä koko kaupungin strategian yhdeksi kärkihankkeeksi tuli Sveitsin kehittäminen.

Toinen kehittämisen kohde voisi olla, miten ratkaista se, että ihmiset vaihtuvat pajoissa ja pitää aina kerrata kaikki tehty ja opittu. Tässä voisi käyttää hackathon -tyyppistä tilaisuutta. Viikonlopun kestävä ideointi jossain viihtyisässä ja tunnelmallisessa paikassa kaukana arjesta voisi toimia. Se voisi lisäksi tuottaa muitakin yhteistyöideoita ja verkottumista vähän syvemmin. Tässäkin on negatiivisena puolena se, ettei kaikille avainyrityksille hackathon aikaan todennäköisesti olisi sopiva. On hyväksyttävä, että kaikkia ei saa paikalle ja vaikuttamaan. Pyrin kuitenkin kaiken aikaa jakamaan tietoa kaikille ja perustin omat internetsivut

www.hyvinkaa.fi/matkamyly, johon laitoin aina kutsut ja käydyt asiat sekä tulokset. Aina kun päivitin sivuja, laitoin kaikille sen sähköpostitse tiedoksi. Sivut ovat edelleen olemassa ja jatkan niiden käyttöä, nyt kun olemme alkaneet toteuttaa toimenpiteitä.

Paras palaute oli mielestäni se, että kaupungin monet strategiasuunnittelut läpi käyneet konkarit näkivät tämän mallin suositeltavana niin matkailualalle kuin muillekin aloille. Meillä on tulossa myös elinkeinostrategian uudistus ja voin olla siinä mukana tuomassa asiakaskeskeisyyttä palvelumuotoilun keinoin. Tätä kehitystyötä voin jatkaa toteuttamalla strategian työni puitteissa. Toteutusta on jo aloitettu ja siinä pääsen käyttämään varsinkin tuotteistuksessa persoonia hyväksi. Tästä olisi myös mahdollista jatkaa jatkotutkimuksella, kuinka strategia saadaan jalkautettua ja toteutettua palvelumuotoilun keinoin. Soveltuuko palvelumuotoilu jalkautukseen ja millaisia työkaluja siinä voisi käyttää?

Lähteet

Painetut

Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Taloustieteen laitos, Julkaisu numero 60. Helsinki: Helsingin yliopisto Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta.

Arnkil, R. 2006. Tulevaisuusdialogi ja dialogin tulevaisuus. Aikuiskasvatus -lehti, 2/2006. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review, June, 84-95.
(http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf)

Brown, T. 2009. Change by design: how design thinking can transform organizations and inspire innovation. New York: HarperCollins Publishers.

Grönroos C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki : WSOYpro.

Heinonen K., Strandvik T., Mickelsson K-J., Edvardsson B., Sundström E. & Andersson P. 2010. A customer dominant logic of service. Journal of Service Management 21 (4), 531-548.

Hämäläinen, V., Maula H. & Suominen K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma talent.

Hämäläinen, V., Maula H. & Suominen K. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki : Inforviestintä.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Vantaa: Talentum.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.

Kiiski-Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Helsinki: Sitra.

Kim, W.C. & Mauborgne R. 2005. Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School.

Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon - tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Kumar, V. 2013. 101 Design Methods. A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organisation. United States of America: Wiley.

Kärnä, E. (toim.) 2012. Tehoa ja iloa strategiatyöhön. Helsinki : Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Laurea amk. 2015. Ideapakka, Fasilitointi & Ideointi. Kustannuspaikka tuntematon: IMPROVment.

Laurea amk. 2015. Ideapakka, Palvelumuotoilu. Kustannuspaikka tuntematon: IMPROVment.

Liedtka, J. 2010, In defence of strategy as design. Teoksessa: Shamiyeh M. (toim.) Creating desired futures - how design thinking innovates business. Birkhauser, Basel, 295-303.

Lindroos J. & Lohivesi K. 2004, Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Lockwood T. (toim.) 2009, Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value. New York: Allworth Press.

Lusch R. & Vargo S. 2014. Service-dominant logic premises, perspectives, possibilities. Cambridge: Cambridge university press.

Matthings J., Sanden B. & Edwardsson B. 2004. New service development. Learning from and with customers. International Journal of Service Industry Management. 15, 5; ProQuest Central p. 479-497.

Miettinen, S.(toim.) 2014, Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Ojasalo, K., Koskelo M. & Nousiainen A. 2015. Foresight and Service Designing Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation. Teoksessa: Argarwal et al. The Handbook of Service Innovation. London: Springer-Verglag.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K., Ojasalo J., 2015. Adapting Business Model Thinking to Service Logic: An Empirical Study on Developing a Service Design Tool. The Nordic School Service marketing and management for the future. Helsinki: Hanken School of Economics.

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason B. 2013. Service Design: From Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media.

Prahalad C.K. & Krishnan M.S. 2010. Innovaation uusi aika.Yhteinen arvon luominen globaaleissa verkostooissa. Helsinki: Tietosanoma.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publisher.

Stickdorn & Schneider, 2013 This is service design thinking. Basics-Tools-Cases. 3rd printing in paperback 2013. Amsterdam: BIS Publishers.

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus. Helsinki: Edita.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki : Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudestajille. Helsinki: WSOYpro.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki : Talentum.

Vargo S., Lusch R. 2010. It´s all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. Industrial Marketing Management 40, 181-187.

Vargo, S., Lusch, R., 2004. Evolving to a New Dominant Logic of Marketing. Journal of Marketing, 68 (Jan.), 1-17

Vargo, S., Lusch, R., 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of the academy of Marketing Science, 36, 1-10.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Sähköiset

Daniel, W. Reverse brainstorming. 2016. Luettu 14.5.2017. www.slideshare.net/redhat/reverse-brainstorming

Farnworth, D. Empathy Maps: A Complete Guide to Crawling Inside Your Customer's head. 2016. Luettu 1.4.2017. www.copyblogger.com/empathy-maps.

Gray, D. Empathy map. 2016. Luettu 1.4.2017. <http://gamestorming.com/core-games/empathy-mapping>

Knox, N. 2014. Persona Empathy Mapping. Luettu 1.4.2017. www.cooper.com/journal/2014/05/persona-empathy-mapping.

Löydä ja suunnittele uusi projekti. 2017. Luettu 2.3.2017. <https://fi.pinterest.com>

Matkailun taloudelliset vaikutukset. 2016. Business Finland, Visit Finland -yksikkö. Luettu 3.3.2017. <http://www.visitfinland.fi/tutkimukset-ja-tilastot/matkailun-taloudelliset-vaikutukset/>

Matkailu on kasvava toimiala. 2016. Business Finland, Visit Finland -yksikkö. Luettu 3.3.2017. <http://fi.vf.alpha.byroo.fi/tama-on-visit-finland/matkailu-on-kasvava-toimiala/>

Megatrendit. 2016. Luettu 1.2.2017. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#materiaalit>

Nevala S. 2016. Yhdistys ja innovaatio. Luettu 15.5.2017. <https://blog.avoine.fi/kirjoitukset/yhdistys-ja-innovaatio-5-konkreettista-tapaa-uusien-ideoiden-keksimiseen>
<http://tem.fi/suomen-matkailun-kasvun-ja-uudistumisen-tiekartta-2015-2025>

Tulevaisuuspyörä. 2016. Luettu 28.6.2016. http://luotsi.lappi.fi/c/document_library/get_file?folderId=683161&name=DLFE-26382.pdf

Tämä on Visit Finland. 2015. Business Finland, Visit Finland -yksikkö. Luettu 1.6.2016. <http://fi.vf.alpha.byroo.fi/tama-on-visit-finland/>

Uusimaa on maamme matkailun keskus. 2017. Uudenmaan liitto. Luettu 29.5.2018. https://www.uudenmaanliitto.fi/aluekehitys/kehittaminen_teemoittain/matkailu

Worldcafe method. 2016. Luettu 1.6.2016. <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>

Worldcafe - opas deliberatiivisen worldcafen järjestämiseen. Settlementtijulkaisuja 38/2015. Helsinki. Suomen Settlementtiliitto. <https://www.settlementti.fi/uusi-paikallisuus/materiaalipankki/world-cafe/?x369079=1045547>

Julkaisemattomat

Feasibility Study. 2015. Luettu 12.3.2017. Helsinki: Christie.

Kaksonen, T., Ojuva, J. & Ouallen, P. (toim.) Minne menet matkailu? - Näkökulmia matkailun ennakointiin, osa I. 2012. E-julkaisu. Rovaniemi: Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti.

Koskelo & Nousiainen. 2016. Luentomateriaali.

Yhdessä enemmän – kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Matkailun tiekartta 2015–2025. 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, raportteja 4/2015. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-227-938-5>

Kuviot

Kuvio 1: Visit Finlandin Strategia 2015-2018 (www.visitfinland.fi)	8
Kuvio 2: Matkailijamäärät Hyvinkää-Riihimäki alueella (Feasibility Study 2015).....	9
Kuvio 3: Yöpymiset kuukausittain Hyvinkää-Riihimäki alueella (Feasibility Study 2015) ...	10
Kuvio 4: Matkan syy Hyvinkää-Riihimäki alueella (Feasibility Study 2015)	10
Kuvio 5: Strategiaprosessin viisi keskeistä vaihetta (Lindroos & Lohivesi 2004, 31)	20
Kuvio 6: Luova ongelmanratkaisu (Tuulaniemi 2011, 113)	27
Kuvio 7: British Design Council the Double Diamond, "Tuplatimantti" (Stickdorn 2010, 127)28	
Kuvio 8: Service design process (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015)	29
Kuvio 9: Strategiaprosessin ja palvelumuotoiluprosessin yhdistäminen.....	30
Kuvio 10: Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe	33
Kuvio 11: Strategian määrittelyvaihe	36
Kuvio 12: Työpajan tuloksena valmistuneita fläppitauluja.....	38
Kuvio 13: Osa Pinterestiin kerätyistä signaaleista signaalitaulussa	44
Kuvio 14: Signaalit luokiteltuna kaavioon	45
Kuvio 15: Trendikorttien ulottuvuuksien arviointi	46
Kuvio 16: Strategisten projektien suunnitteluvaihe	47
Kuvio 17: Strategian toteutusvaihe - Konseptoi ja vaikutus.....	50

Taulukot

Taulukko 1: Kick-off aamukahvittelaisuus.....	34
Taulukko 2: Tulevaisuustyöpaja	34
Taulukko 3: Haastattelutyöpaja	37
Taulukko 4: Asiakasymmärryksen yksilöhaastattelut	40
Taulukko 5: Ennakointi.....	43
Taulukko 6: Tulevaisuuspaaja	45
Taulukko 7: Visiotyöpaja	49
Taulukko 8: Tavoite ja toimenpide -työpaja.....	50
Taulukko 9: Tulevaisuustyöpajan palaute	54
Taulukko 10: Ennakointityöpajan palaute	56
Taulukko 11: Visiopajan palaute	57
Taulukko 12: Tavoite- ja toimintatyöpajan palaute	59
Taulukko 13: Ydinryhmän palaute avoimiin kysymyksiin	60

Liitteet

Liite 1: Kick-off työpajan tulevaisuustarinat



MATKAMYLLY KULTTUURI JA RUOKA 2019

Tapahtumat ja kulttuuri on ymmärretty tärkeinä vetovoimatekijöinä. Villatehtaan alueesta on muodostunut kulttuurin työssä, jossa sijaitsevat niin kaupunginmuseo kuin taidemuseo. Alueen fasilitteit ovat kunnossa ja alue tunnetaan valtakunnallisesti kulttuurin ykköstuotteena ja mielenkiintoisena tapahtumapaikkana. Alueella on yksi valtakunnallinen iso tapahtuma ja joitakin pienempiä yleisötapahtumia. Iso kulttuuritapahtuma vetää ihmisiä ympäri Suomea ja tuo yöpyviä matkailijoita. Vetovoima toimii myös majoituksen suunnasta ja Sveitsissä on hotelli, joka tuo yöpyviä turisteja, jotka osallistuvat kulttuurin tapahtumiin.

Tapahtumatilasto on organisoitu toimivaksi. Tapahtumajärjestäjiä koordinoi kaupunki ja se hoitaa kootusti tapahtumatehtäviä. Kaupunki myös tukee tapahtumien tuottajia auttamalla heitä prosessissa ja olemme saaneet järjestämissen esteitä vähentämään ja näin meidän tunnetaan "tapahtumaystävällisenä" kaupunkina. Lisäksi näkyvällä markkinoinnilla on saatu uusia tekijöitä mukaan. Kaupunki tarjoaa raamit ja rakenteen tapahtumatilastolle ja sen markkinoinnille, mutta veturijärjestys myös hoitavat sitä. Maksullisuus on tehnyt siitä tavoitteellista ja yhteistyö nähdään tärkeänä.

Pääkohteemme Rautatiemuseo on lisännyt vetovoimaansa elämyksellisenä ja tapahtumarikkaana kohteena. Rautatieomenu on saatu ihmisten tietoisuuteen hyvinkääläisenä. Hyvinkään omenapuusta on jalostettu toimiva teema, joka näkyy kaupungissa ja tuottaa erilaisia tapahtumia. Rautatieomenua on istutettu teiden varsille ja puistoihin, omenapuuja kulkee keväällä Helsingistä ja Tampereelta ihailmaan puistojamme ja omenapuu tapahtumiin. Kesä on saatu hereille! Olemme saaneet kuitenkin kesän tuotteistettua niin, että meillä on matkailijoita ympäri vuoden.

Ruokakulttuurin tärkeys on huomattu ja on luotu tapahtumia, joissa nostetaan ulkona syömistä ja yhdessä olemista. Ruoka tuodaan myös tapahtumiin tärkeänä elementtinä. Willan ruokapaikat ovat auki iltaan asti, jotta ostosten jälkeen voi vielä käydä herkkuttelemassa tai viinilasillista. Ruokakulttuurin nostona ja markkinointikikkana on käytetty gourmetkokein vierailua Hyvinkään ravintoloissa. Hän kiersi ravintolat ja teki parannuskehdotuksia. Uutisointi tuotti runsaasti uusia asiakkaita näihin kirkkiravintoloihin.

Meillä on elävä kaupunkikeskusta. Torilla on suuri joulutori idyllisine markkinakuineen ja mökkeineen. Toritoiminta on kuitenkin vilkastunut ja sinne tullaan lähipaikkakunniltakin varsinkin iltoille ja lauantaitorille kesäisin. Tapahtumat ovat myös osa torin vetovoimaisuutta.

Valtina meillä on ruohonjuuritasolla tekeminen, meidän palveluimme on matala kynnyksellä. Urheiluhenkki myös näkyy. Pikkukaupunkimaisuus on plussaa. Meillä ei olla jumittu tuttuun ja turvalliseen vaan kehitetään kaiken aikaa tapahtumia ja kohteita niin, että niiden vetovoima säilyy.

Yhteistyötä tehdään niin yritysten, kolmannen sektorin kuin kaupungin kesken. Yritysyhteistyötä tehdään muiden matkailupalveluita tarjoavien museoiden kanssa, mutta myös koko matkailun kentän kanssa ja on tarkoitus myös lisätä yritysyhteistyötä muidenkin alojen kanssa. Esimerkiksi Kone on potentiaalinen yhteistyökumppani kansainvälisen vierailun.

Yhdessä tekemisen meininki -fills on vallannut kaikki matkailupalveluita tuottavat!

Huoleksi koettiin se, ettei Villatehtaan kunnostamiseen ole satsattu rahaa. Huoli kuitenkin hälveni, kun huomattiin, että kehittämistoimet otettiin tosissaan ja niihin taruttiin. Rahoitus saatiin onnistumaan ja löytyi myös talkoohenkeä alueen viihtyisyyden lisäämiseen.



MATKAMYLLY LIIKUNTA, LUONTO JA OPAAAT 2019

Sveitsi on brändi, joka tunnetaan. Sveitsi tunnetaan yhtä hyvin kuin Nuukio. Hyvinkäällä toimii Suomen 1. liikuntarajotteille soveltuva seikkailupuisto SeikkailuSveitsissä. Majoitus on kunnossa.

Reitti eli perustuote on kunnossa. Nyt kun puutteet ovat kunnossa, on voitu toteuttaa myös jotain spesiaalimpiaakin: villien ajatusten myötä on tuotteistuksen ja tarinoiden kautta luotu mielenkiintoa herättäviä tuotteita kuten Mustan kiven kierros Hyvinkään gabron alueella Usmis-sa. Nämä mielenkiintoiset uutuustuotteet tuovat asiakkaita ja heidän kauttaan positiivinen viesti on kiirynyt suusta suuhun ja olemme saaneet palveluiden tuottajia lisää. Myös hyvät reitit ovat tuoneet tuottajia. Reittien varrelta löytyy erilaisia tuotepisteitä kuten lettupiste. Tarjonnan parantua myös asiakkaiden määrät ovat nousseet.

Kytäjä kiinnostaa niin historiansa kuin uusien toimintojensa vuoksi. Tekesin projektirahoituksen myötä Kytäjä on syntynyt metsäystyöskus. Myös majoitus löytyy alueelta. Toiminta on liikevaihdollisesti tuloksekasta. Yhdessä loistavien maailmanluokan kenttien kanssa Kytäjä kiinnostaa matkailijoita niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.

Pyöräily on kokenut nousun ja maastopyöräilijöitä tulee muualtakin meidän hyvien olosuhteiden vuoksi. Meillä on pitkät viitoitetut reitit, joille on ohjattuja retkiä. Valinnat ovat vuokrattavissa. Perheille on tarjolla mielenkiintoista ohjelmaa.

Luonnon ja kulttuurin yhdistäminen on tehty mm. poluilla. Niiden viitoitusten kuvituksissa on käytetty taitelijoita ja historiaa. Supan akustiikkaa hyödynnetään kulttuuritapahtumien ympäristövaikutuksellisesti ottaen huomioon luonnon kulumisen. Hyvinkään puistokaupunki-maine on noussut, kun on saatu uusi puulajipuisto Sveitsiin.

Oppaita on koulutettu niin, että he tuntevat kaikki tuotteet ja kohteet ja voivat näin toimia kaupungin käyntikortteina kohdatessaan ryhmäasiakkaita. Houkuttelevien tarinoiden jälkeen ihmiset palaavat omatoimisesti kaupunkiin ja käyvät kohteissa ja nauttivat palveluista. Uutena meillä on roolioppaita, jotka esittelevät kaupunkia ja sen historiaa jonkun henkilön näkökulmasta. Asiakkaita kiinnostaa mm. Helene Schjerfbeckin elämä ja Villatehtaan kierrokset. Myös luonto-opastuksia saa rooliopastuksina. Ryhmien linja-autoille on "sisäänheittolaituri" Sveitsissä ja Villatehtaalla. Laiturit ovat edustavissa paikoissa ja niissä tavataan opas tai niihin jätetään asiakkaat. Niissä on tietotauluja ja markkinointimateriaalia saatavana.

Meillä on koordinaattori, joka kokoaa koko matkailukentän. Teemme yhteismarkkinointia, kohdennettua tavoitteellista markkinointia. Yhdessä tekeminen on lisääntynyt ja lisäpalveluita tehdään alihankintana ristiin yritysten kesken. Palvelut ovat hyvin tuotteistettuja ja niissä on räätälöinti mahdollisuus asiakkaan toiveiden mukaisesti.

Markkinoinnissa hyödynnetään Jokamiehen oikeus keski-eurooppalaisia houkutelluilla. Willan asiakkaat ovat isolla osin ulkomaalaisia ja heille myös kohdennetaan markkinointia luontopalveluista. Terapeuttiset eläimet on hyödynnetty. Luonnon ja omenoiden terveysvaikutukset on huomioitu ja niitä käytetty markkinoinnissa.

Huolena 2016 oli että on vaan puheita, mutta ei tekoja. Huoli kuitenkin hälveni, kun ymmärsimme, ettei voi tehdä mitään ilman suunnitelmia. Varsinkin kun tekijöitä on monia. Huolet hälvenivät myös kun huomasimme, että verkosto alkoi toimia yhteen suunnitteluvaiheessa ja ideat saatiin tavoitteiksi ja niitä lähdettiin tekemään todeksi.

MATKAMYLLY MATKATOIMISTO MAJOITUS JA HALLINTO 2019

Meillä on toimiva infra, joka tuo niin palveluiden tuottajia kuin asiakkaita. Olemme saaneet paljon menestyviä matkailuyrityksiä. Hyvinkää on tunnettu Sveitsistä ja sillä on elävä kaupunkikeskusta sekä monipuolisesti tapahtumia.

Visit Hyvinkää -brändi on tunnettu. Tuotteita on helppo ostaa. Infra ja reitit on muutettu euroiksi. Olemme mukana digitaalisessa kehityksessä, se on käyttäjälähtöistä ja mukana on 3 D virtuaalimaailmoja, toiminnallisuutta ja pelillistämistä. Hyvinkäällä on 3-4 isoa tapahtumaa ja Sveitsin suppa on aktiivisessa käytössä.

Yhdessä tekeminen korostuu, meillä on selkeä roolitus ja vuosi-kello. Olemme verkostoituneet ja yhteistyötä tehdään ajatuksella; yrittäjät ovat tärkeimmät.

Sveitsi toimii ja meillä on riittävä majoituskapasiteetti. Suunnitelmissa on lisäksi erilaisia vetonauloja, kuten yöpyminen puissa.

Yhteistyön vetämiseen on palkattu koordinoija ja elinkeinopuolella toimii oma vetäjä yrittäjäyhteistyölle. Strukturoitu markkinointi, johon saadaan rahoitus kaikilta matkailupalveluita tuottavilta. Se on suunnitelmallista, vähintään 3 vuoden nykyaikainen mobiiliin huomioiva markkinointisuunnitelma.

Aluekäsitys ei ole vain Hyvinkään alue, vaan sisältää myös lähikunnat. Meillä on eriytetty kansainvälinen markkinointisuunnitelma, siinä hyödynnetään Visit Finlandin tietämys ja reitit.

Huolena koettiin ajatus, ettei tästä tule mitään. Huoli kuitenkin karsi nopeasti kun ilmeni, että kaikki olivat hyvin innoissaan lähdössä kehittämään matkailua.

Liite 2: Persoonat



Persoonat - Heidi Helppo



HEIDI HELPPÖ

Olen 50-vuotias, perheeseeni kuuluu muualla asuvat aikuiset lapset, mies ja koira
Olen toimistosihteeri pienessä yrityksessä
Harrastan käsitoita, ratsastusta ja luonnossa liikkumista

Ryhmämatkailija

Varaa valmiin matkan netistä luonto- ja aktiviteettiretkiä
Katsoo harrastuslehdistä tarjonnan
Hakee kohdetiedot matkanjärjestäjän sivuilta
Kokee oppaan antavan lisäarvoa oman alan asiantuntemuksella ja tarinoilla, tuo yhteenkuuluvaisuutta ryhmään

Minua motivoi irtautuminen arjesta. Haluan rentoutua ja nauttia.

Paikallisuus kiinnostaa ja teemme yleensä ryhmän kanssa kiertoaajelun alueella.
Hiljaisuus, metsä, rentouttavat hoidot, pyöräily- ja ratsastusmatkat kiehtovat erityisesti.
Ruokailu maastossa tulen äärellä on elämys.



Persoonat - kuvakollaasi Heidi



(Kuvat pixabay.com)



Persoonat - Saara Sosiaalinen



SAARA SOSIAALINEN -MOHU

Olen 35-vuotias sinkku
Työskentelen kulttuurijohtajana
paikkakunnallani
Harrastan ruuanlaittoa, historiaa ja
kulttuuria

Ideoita sähköisistä uutiskirjeistä, FB:stä, instasta,
lehdistä, blogeista, kuvastoista, esitteistä
Etukäteistieto, joka ei kovin syvällistä,
googlettamalla ja kokonaiskuva
oheistapahtumineen kaupunginsivuilta
Varaa etukäteen jos paikassa on toiminnallisia tai
roolipastuksia, kiertojelua ja -kävelyjä
Käyttää matkailuneuvontaa hyödykseen ja
tapahtumien infotiskejä
Paikan päällä apuna ohjelmaesite

Minua motivoi halu oppia uutta.
Arvostan matkoilla omaa aikataulua.
Matkustan paljon ja yleensä kaupunkilomilla.
Käyn kulttuurikohteissa, varsinkin
paikalliskulttuuri ja -historia sekä
musiikkikonsertit kiinnostavat minua.
Ruualla on tärkeä osa matkaillessani ja paikallinen
ruokakulttuuri kiinnostaa. Haluaisin myös olla
tekemisissä paikallisten kanssa ja tutustua heidän
elämäänsä. Käyn opastuksissa jos sellaisia on
tarjolla yksin matkustaville.



Persoonat -kuvakollaasi Saara



(Kuvat pixabay.com)

Liite 3: Yrityspersoonat



B to B persoonat - Maisa Matkatoimisto



Pienen matkatoimiston
omistaja
Palvelutoimisto

Asiakaina eläkeläis-, harraste- ja teemaryhmiä. Yritysten työryhmiä ja kokousmatkailijat käyttävät myös.

Punainen lanka motivoi asiakkaita, myös ruoka ja seuramatkalle olennainen yhdessäolo. Arvoa antaa helppous, monipuolinen ja tasapainoinen paketti, räätälöintimahdollisuus juuri ryhmälle sopivaksi ja palvelu. Valmis avaimet käteen paketti helpottaa matkanjärjestäjän työtä, asiantuntijan koetaan antavan arvoa kohteilla, johon ei muuten pääse kuin juuri tämän matkanjärjestäjän mukana. Arvoa antaa myös se, että tehdään mitä luvataan ja vähän ylittään perustason.

Hän itse haluaa räätälöidä matkat itse asiakkaalle. Kysyy vinkkejä matkailutoimistoista ja suosituksia hyvistä oppaista. Hän arvostaa oppaassa solidaarisuutta ohjelmalle ja keskinäistä ymmärrystä aikatauluista ja ohjelmasta sekä y-tunnuksellisuutta.

Kohteilta hän haluaa ripeää kommunikointia kyselyihin ja sujuvaa laskutusta. Ei jätetä laskuja roikkumaan. Myös hyvät nettisivut on oltava ja infoa tulevista tapahtumista ajoissa.

Lopulliset asiakkaat arvostavat matkalla hyvää palvelutasoa, laadukasta hotellia ja hyviä tiloja, hyvää ruokaa, extrakohteita ja sitä, että saa palvelun omalla kielellään.



B to B persoonat - Hanna Hotellinpitäjä



Hotelliyritystä Hyvinkäällä
Keskustahotellissa on ravintola
ja iltaviihdepaikka

Suurimmat asiakasryhmät ovat liikunta- ja urheiluryhmät ja bisnesmatkustajat. Kesällä kiinalaiset ja saksalaiset rautateistä kiinnostuneet. Bisnesmatkustajat ovat yleensä ma-pe ja urheiluryhmät 2 yötä.

Tarjoaa asiakkailleen paketteja, jotka saa valmiina tapahtumajärjestäjiltä. Tekee myös kohteiden kanssa yhteispaketteja.

Tapahtumajärjestäjiä motivoi helppous ja toimivuus. Yhteispaketit antavat heidän tapahtumilleen lisäarvoa.

Hotellin asiakkaana olevia matkanjärjestäjiä motivoi helppous: helppo varaaminen sekä jokin tapahtuma tai mielenkiintoinen kohde.

He arvostavat puhtautta ja turvallisuutta, kuten myös heidän asiakkaansa.

He toivovat saavansa sähköpostitse jo varauksen jälkeen vinkkejä mitä kaupungissa voi tehdä ja mitä tapahtuu heidän vierailunsa aikana.

(Kuvat pixabay.com)



B to B persoonat - Mauri Majoittaja



Uniikin SpaHotellin pitäjä
Hotellissa paljon palveluita
ja se on luonnon keskellä

Asiakkaat ovat kokous- ja tapahtumajärjestäjiä sekä bisnesmatkailijoita. Terveysmatkailu ja nautiskelijat ovat myös kasvava ryhmä. Hän tarjoaa heille tiloja ja palveluita, kuten hyvät, nykyaikaiset koneet ja välineet.

Ryhmätoimintoja tarjotaan myös pariskunnille ja eläkeläisille. Paketit tulevat suoraan palveluiden järjestäjiltä tai niitä voi räätälöidä ja saada uniikkeja kokonaisuuksia.

Tapahtuma- ja kokousjärjestäjä motivoi hyvä palvelu ja uniikit hyvinvointituotteet. Yleisyyttä kohtuuhinnalla.

Asiakkaana olevat matkailuyrittäjät arvostavat asiakkailensa tuottavaa hyvää oloa ja palvelua. Myös helppous on tärkeää. On saatavilla niin yksilö kuin ryhmätuotteita. Tuotteet ovat uniikkeja, samanlaista ei saa muualta. Laatua ja elämyksellisyyttä arvostetaan.

Lopullinen asiakas haluaa ostaa ja maksaa palvelut helposti yhdestä paikasta.

(Kuvat pixabay.com)

Liite 4: Tulevaisuuspajan tulokset

Trendi	Vaikutus Hyvinkään matkailuun	Vaikutus asiakkaaseen
Vartissa Roomaan = saavutettavuus & sijainti	Lentokenttä, Helsinki & laivayhteydet junayhteydet hyvät ja saavutettavuus on näin hyvä Olemme lähellä väestöllistä keskipistettä	Ulkomaiset matkailijat – helppo saavutettavuus Kotimaanmatkailijat – helppo saavutettavuus
Verkostoituminen	Vähäiset voimavarat vaativat yhteistyön lisäämistä: yritykset – yhdistykset - kaupunki Keinot / työvälineet: paras mahdollinen teknologia strategia face to face tapaamiset Keskustelu ja tiedonvälitysjärjestelmät sähköiset alustat Yhteismarkkinointi: Yhteiset varausjärjestelmät Toimijoiden osattava vastata uusien matkailijoiden tarpeisiin ja odotuksiin: kulttuurierot, elämykset, turvallisuus ja hinta-laatusuhteeltaan oikeat palvelut	Lisää uusia elämyksellisiä, eri kulttuureille kohdennettuja tuotteita, joissa mukana monia eri tuottajia Tietoa tuotteista ja helppo varattavuus Lisää suvaitsevaisuutta Läpinäkyvyys toiminnoissa
Elintaso kasvaa	kriittisen massan elintaso kasvaa ja vaatimukset kasvavat Lisää matkailijoita uusilta alueilta markkinoinnin rooli korostuu (kilpailu myös lisääntyy) Löydettävä oikea hinta-laatusuhde Toimijoiden osattava vastata uusien matkailijoiden tarpeisiin ja odotuksiin.	Mahdollisuudet matkustaa lisääntyvät liikkuvuus mannerten yli lisääntyy – Suomieksoitiikka Asiakaslähtöiset tuotteet asiakkaan kohdemaahan huomioituna Luxus-tuotteet

Terveys ja hyvinvointi korostuvat	Hyvä olo Hyvinkäällä Luontomatkailevan terveysvaikutukset – erityyppiset paketit – työllistää eri alan osaajia Hyödynnetään tutkimustietoa	Elämyksellisiä, jaksamista ja terveyttä edistäviä tuotteita ja matkapaketteja yksilöille ja ryhmille Lisää ihmisten tietoutta - lisää luontomatkailevan
Teknologian hyödyntäminen	Helppo ja kiinnostava markkinointi – monipuoliset muokattavat paketit Brändäys – erottautuminen Eri vaihtoehdot esillä – kohdennettu markkinointi Myynti	ostoprosessi helppo ja nopea nopea ja helppo osto
Globaalit uhat	Hyvinkää turvallinen – ruoka ja juoma puhtaita – luotettavat yrittäjät - rehellisyys Hyvinkäällä hyvät suhteet ulkomaailmaan – uskottavuus	matkailukohteen turvallisuuden arviointi tuottaa asiakkaita puhtaus lisäarvo
Puhdas ruoka	Matkailutuote Työllistää, pientuottajat – luonnonantimet marjat, sienet ym. Terveysvaikutukset – kestävä kehityksen matkailu Erikoisravintolat	Yksilön päätöksentekoon lisäarvoa, uusia mahdollisuuksia matkailua kaikilla aisteilla

Muita matkailuun paljon vaikuttavia ja todennäköisesti toteutuvia trendejä ja megatrendejä ovat

robotisaatio, terveys on valtava trendi ja bisnes, verkon joukkovoima, terveys ja hyvinvointi korostuvat, kestävyyskriisi nyt, keinoäly, digitaaliset joukkoalustat, fiksut tavarat ja palvelut yleistyvät, globaali uhkien lähentyminen, toimistotyön tekemisen muutos, työmuodonmuutos, teknologia haastaa liikunnan, toimistotyön tekemisen muutos, kohti puhdasta ruokaa, demografinen mullistus, paikallisuus vahvistaa, kulutus kasvaa, turvallisuushakuisuuden lisääntyminen ja elämyshakuisuus.

Liite 5: Visiopajan tulokset

Visio työpaja 15.2.17

Tulokset:

Ryhmä 1

Täytyy nähdä selkeästi kenelle markkinoidaan matkailua; eri tavalla ja asioita ryhmä ja yksilömatkailijoille

Tarjotaan kompaktia elämyksellisyyttä
saavutettavuus, tiedon ja itse palvelun

Ryhmä 2

- Brändätään Hyvinkään luontomatkailu ja erottaudutaan
- Elämysmatkailu tarjontaa oltava läpi vuoden, löydyttävä tekijöitä aina kun tilausta on
- Huolehdittava Stop-over matkailijoista, tarjotaan laatua ja nopeita elämyksellisiä ja korkeatasoisia vierailuja Hyvinkään luontoon; erottaudutaan muista. Kielitaitoa löydyttävä niin nettisivuilla, kun opastuksissakin
- Huolehdittava mobiiliratkaisujen toimivuudesta (saavutettavuus, varaukset ja yhteistyö toimijoiden välillä)
- ”Suomi Pähkinäkuoressa”; nopea irtiottopaikka lähialueiden asiakkaille, mistä löytyy kaikkea
- Luonto, erämaa ja ruoka sekä terveysvaikutukselliset matkailupaketit mukaan

Ryhmä 3

Visioaiheita

- Luonnonläheisyys, elämyksellisyys, elämyksellisyys, helposti hahmotettavia, puhtaus
- Luonto- ja liikunta (infra valmis)
- Ruuhkaton Hyvinkää
- kaikki lähellä saavutettavuus
- ostosmatkailu
- tuotteistus ja hinnoittelu ja markkinapaikka valmiiksi

Liite 6: Matkamylly - tavoite- ja toimintasuunnitelma

MATKAMYLLY – Hyvinkään matkailun tavoite ja toimintasuunnitelma

Tarja Haukkasalo 21.2.18

Visio

Helposti saavutettava Hyvinkää on tunnettu Sveitsin luontomatkailusta ja monipuolisista virkistysmahdollisuuksista

Arvot

Asiakaskeskeisyys – Haluamme tietää mitä asiakkaamme arvostaa ja haluaa ja teemme parhaamme sen toteuttamiseksi. Palvelemme asiakkaitamme niin kuin asiakas toivoo tultavan palveluksi.

Helppous – Helpotamme asiakkaan matkailua toimillamme, olemme saavutettavia.

Arvostus – Arvostamme asiakkaittemme sekä toisten matkailuyritysten työtä ja olemme solidaarisia keskenämme. Toimintamme on läpinäkyvää.

Yhdessä tekeminen – Saamme aikaiseksi asiakkaalle ikimuistoisia elämyksiä.

Hyvinkään matkailun asiakaspersoonat

Heidi Helppo, Olli Omatoimi, Saara Sosiaalinen (Mohu)

ja B to B persoonat Mauri Majoittaja, Hanna Hotellinpitäjä ja Maisa Matkatoimisto

Pää tavoitteet

Hyvinkään Sveitsi ja luontomatkailu uuteen nousuun (Pelikirjan kärkihanketta Hyvinkään Sveitsi tukevia toimenpiteitä)

Aktiivinen tapahtumakaupunki (Pelikirjan tavoite)

Toimiva organisaatio /toimintamallit ja verkostoituminen

Asiakaslähtöinen tuotteistus

Kansainvälisyys

Digitaalisuuden hyödyntäminen - helpot ja toimivat ratkaisut

Tunnettuuden lisääminen

Vastaamme Pelikirjan kärkiin

Houkutteleva Hyvinkää -> houkuttelevat, helposti saavutettavat, hyvin tuoteistetut matkailupalvelut

Yhteisellä yritysten kanssa -> yhdessä tekeminen on matkailussa elinehto, yhteismarkkinointi

Minä, me ja Hyvinkää -> kuntalaisista matkailumarkkinoijia, kukin matkailuyrittäjä markkinoi toistaan, yhdistykset ovat vahvasti mukana

Kärkihanke on Hyvinkään Sveitsi

”Hyvinkään Sveitsi nousee tällä pelikijakaudella uuteen kukoistukseen.

Sveitsin upea luonto, monimuotoiset harrastus- ja virkistysmahdollisuudet sekä alueelle rakentuva uusi asuinalue tulevat olemaan merkittävä vetovoimatekijämme.

Sveitsiin rakentuu moderneja hyvinvointi-, kokous- ja majoituspalveluja. Ne tukevat tavoitettamme vapaa-ajan palvelujen monipuolistamiseksi sekä matkailuelinkeinon kasvattamiseksi.

Teemme Sveitsiä entistä tutummaksi myös Hyvinkäällä jo asuville. Kerromme aktiivisesti luontoarvoiltaan tärkeästä Sveitsin alueesta ja sen monipuolisista ulkoilu- ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksista.”

Kärkihankkeen vetäjä on kaupunginjohtaja Jyrki Mattila.

I MATKAILUN KÄRKITAVOITE: Hyvinkään Sveitsi ja luontomatkailu nousuun (kärkihanketta tukevia toimenpiteitä)

Toimenpide	Vastuutaho/ henkilö	Yhteistyötahot	Aikataulu	Tulos tai muu mittari
Luonnostaan hyvä -hanke	luontomatkailun asiantuntija	hankkeen luontomatkailuyrittäjät	2017-19	käytössä olevat tuotteet
Sveitsin markkinointihanke	matkailu	Finesco, matkailupalveluiden tuottajat, viestintä	jatkuvaa	alueella tuotteita ja yhteinen markkinointi
Terveysmeträ	luontomatkailu		2018-20	

II TAVOITE: Toimiva organisaatio /toimintamallit ja verkostoituminen

Tavoitteisiin päästään vain luomalla toimiva organisaatio ja toimintamallit. Myös koko matkailukentän verkostoituminen on tärkeää.

Toimenpide	Vastuutaho / henkilö	Yhteistyötahot	Aikataulu	Tulos tai mittari
Vastuuhenkilöiden määrittäminen matkailuun ja eri aloille, toimintamallit	kaupunki: toimialoitain	esim. tapahtumien järjestäjät, muut viranomaiset	2018	organisaatio selkeytetty matkailuhenkilö valittu - yhden vastaavan periaate
Tiedonkulun parantaminen	matkailu, viestintä, elinkeino, toimijat	matkailun toimijat	jatkuvaa	sisäinen FB perustettu yhteinen työtila toimijoille (sähköinen) Tiedonkulku parantunut

TAVOITE: Asiakslähtöinen tuotteistus

Tavoitteeseen sisältyy tuotteiden kohderyhmälähtöisten tuotteistettujen palveluiden luonti, niiden esille tuonti ja sisäisen tuotemanuaalin aikaansaanti. Matkailijoiden kiinnostuksen herättäminen vaatii viimeisteltyä, laadukkaita ja turvallisia tuotteita. On huomioitava myös yksilömatkailijat.

Toimenpide	Vastuutaho / henkilö	Yhteistyötahot	Aikataulu	Tulos tai mittari
Yhteiset matkailupaketit	matkailu	matkailutoimijat	kesäksi ensimmäiset tuotteet, jatkuvaa	yhteistyö ja verkostoituminen aloitettu pakettien tuotteistus
Tuotemanuaalin kokoaminen	matkailu	matkailutoimijat	2018-19	sähköinen alusta tai matkailuesite
Viikkokalenteri - yksilömatkailija	matkailu	matkailutoimijat	2019 kesäksi	Valmis viikkokalenteri erilaisine tuotteineen
Visit Hyvinkää standit ABC, asema jne.	matkailu	liikennesuunnittelu ja toimijat	2019	Standit uudella VisitHyvinkää ilmeellä paikoillaan
Ruokamatkailun kehittämisselvitys	Laurea amk, opiskelijatyönä	matkailu ja matkailupalveluiden tarjoajat	Kevät 2018	Valmis kehittämissuunnitelma

TAVOITE: Kansainvälisyys

Kansainvälistyminen mahdollistaa kasvun. Tarjonnan pitää olla monipuolista ja kohderyhmät pitää tuntea. On myös tiedettävä mitä kansainväliset matkailijat etsivät ja minkälaista vieraanvaraisuutta he arvostavat. Ja löydettävä oikeat markkinointiväylät.

Toimenpide	Vastuutaho / henkilö	Yhteistyötahot	Aikataulu	Tulos tai mittari
Kieliversiot nettisivuista - ainakin englanniksi	matkailu ja kukin organisaatio omat sivunsa	koko kenttä: kaupunki, toimijat	2017-2019	Kaikilla toimijoilla on englanninkieliset nettisivut
Kieliversiot esitteisiin ja mainoksiin ainakin englanniksi	matkailu + yrittäjät		jatkuvaa	
Kohderyhmien valinta - koulutus	matkailu	Visit Finland Akatemia	2017-2019	Valittu kohderyhmät ja tunnetaan haluttujen asiakaskansallisuuksien erityispiirteitä ja matkailutapoja
Stop-over tuotteistus tavoitelluille kansallisuuksille	Matkailuyrittäjät	Visit Finland Akatemia matkailu	jatkuvaa	Stop-over tuotteita on saatavissa / ryhmien määrä
My Stay tuotteet Visit Finland - sivustolle	matkailu	Visit Finland Akatemia matkailuyrittäjät	joka huhti- ja marraskuu	Kattava tuote-esittely
Outdoors Finlandin täysimääräinen hyödyntäminen	matkailu	VF, luontomatkaileuyrittäjät	jatkuvaa	Markkinointi- ja kohderyhmätieto hyödynnetty
Kunshan yhteistyö	matkailu	luontomatkaileuyrittäjät	2017-	Hanke edistyy
Kv bloggarit	matkailu	matkailuyrittäjät		

TAVOITE: Digitaalisuuden hyödyntäminen - helpot ja toimivat ratkaisut

Helppous on nykymatkailijan avainsana. Halutaan saada matka varattua ja maksettua nopeasti, helposti ja turvallisesti.

Toimenpide	Vastuutaho / henkilö	Yhteistyötahot	Aikataulu	Tulos tai mittari
Yhteinen varausjärjestelmä	matkailu + yrittäjät	Johku ym. matkailutoimijat	2018	Varausjärjestelmä käytössä
Some-kanavat valitaan ja otetaan käyttöön	matkailu + yrittäjät	viestintä	2018	Ainakin Visit Hyvinkää (julkinen) on käytössä
Mobiilikartan ja tapahtumakalenterin uusimisen selvitys	viestintä, kulttuuri- ja vapaa-aika	tuotteiden toimittajat	2018	Uusi mobiilikartta ja tapahtumakalenteri ovat käytössä

TAVOITE: Tunnettuuden lisääminen

Meidän on erotuttava jollain tavalla muista kaupungeista ja saatava positiivinen matkailumaine. Markkinointi.

Toimenpide	Vastuutaho / henkilö	Yhteistyötahot	Aikataulu	Tulos tai mittari
Opastus, viitat ja kyltit selvitetään	Kaupunki	Ely	2018	selvitetty kuinka saadaan parannettua opastusta
Visit Hyvinkää –sivujen julkaisu	viestintä 1.6. jälkeen matkailu	kaupunki, mainostoimisto, Sveitsi -hanke	2017	sivut julkaistu
Pohditaan tarvetta; Wau juttu, Slogan tai hahmo taiteilijan luoma Maamerkki - jotain hullua! Keihäänkärki tuote (terveysmetsä, hiljaisuus, puhtaus tms)	matkailu	kaikki toimijat	2018	Tarve selvitetty ja jos on tarvetta, on mietitty mikä on keihäänkärki / hullu juttu ja lähdetty työstämään sitä
Yhteistoimenpiteet markkinointi, messut ym. - yhteinen suunnitelma	matkailu	kaikki toimijat	2018	Vuosikello/ suunnitelma käydyt messut ja tapahtumat
Markkinoidaan toinen toistemme palveluita - toimintojen esittelyt - tuotemanuaalit	kaikki toimijat	kaikki toimijat	koko ajan	Esittelytilaisuuksia järjestetään vähintään 4-6 /vuosi Tuotemanuaalit löytyvät sähköisesti kaikille

Liite 7: Osa visualisoidusta Matkamyllystä (I tavoite toimenpiteineen)

Matkamylly - Hyvinkään matkailun tavoite- ja toimintasuunnitelma

Lähdetään katsomaan
mistä muodostuu
meidän oma



Hyvinkään
matkailunomenapuu
– Malus Hyvingiesis turisticus



Hyvinkään matkailun Arvot

Arvot ohjaavat tapaamme
Toimia
- Juuret, joista ammentaa
voimaa

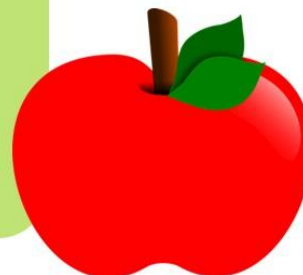


Asiakslähtöisyys – haluamme tietää mitä asiakkaamme arvostaa ja haluaa ja teemme parhaamme sen toteuttamiseksi, palvelemme asiakkaitamme niin kuin asiakas toivoo tultavan palveluksi

Helppous – helpotamme asiakkaan matkailua toimillamme, saavutettavuus

Arvostus – arvostamme asiakkaittemme sekä toisten matkailuyritysten työtä ja olemme solidaarisia keskenämme. Toiminnan läpinäkyvyys.

Yhdessä tekeminen – yhdessä tekemällä saamme aikaiseksi asiakkaalle ikimuistoisia elämyksiä.



Esittelen teille **asiakkaamme**
- ne jotka herkuttelevat sitten
valmiilla hedelmillä



HEIDI HELPPÖ

Olen 50-vuotias, perheeseeni kuuluu
muualla asuvat aikuiset lapset, mies ja
koira
Olen toimistosihteri pienessä yrityksessä
Harrastan käsitöitä, ratsastusta ja
luonnossa liikkumista

Ryhmämatkailija

Varaa valmiin matkan netistä
luonto- ja aktiviteettiretkilijä
Katsoo harrastuslehdistä tarjonnan
Hakee kohdetiedot matkanjärjestäjän sivuilta
Kokee oppaan antavan lisäarvoa oman alan
asiantuntemuksella ja tarinoilla, tuo
yhteenkuuluvaisuutta ryhmään

Minua motivoi irtautuminen arjesta. Haluan
rentoutua ja nauttia.

Paikallisuus kiinnostaa ja teemme yleensä ryhmän
kanssa kiertoaajelun alueella.
Hiljaisuus, metsä, rentouttavat hoidot, pyöräily- ja
ratsastusmatkat kiehtovat erityisesti.
Ruokailu maastossa tulen äärellä on elämys.

Asiakkaamme



OLLI OMATOIMI

Olen 40-vuotias, perheellinen mies
Lapset ovat 14, 12 ja 8-vuotiaita
Toimin ohjelmistosuunnittelijana
Harrastan liikuntaa ja matkailua

Varaa netistä

Tiedonhaku etukäteen netistä googlaamalla
Etsii kohdetta aktiviteetti edellä
Katsoo vielä edullisimmat ja arviot ennen varausta
Kokonaiskuva kohdealueesta matkailun sivuilta
Paikan päällä tiedot kännykstä
Ei varaa kulttuurikohteita etukäteen
Kohteessa saa tiedot esitteestä tai audioguidilla
Toivoisi sähköisiä tauluja kohteisiin
Ei osaa pyytää/kaivata palvelua

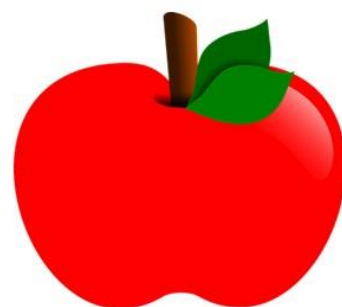
Minua motivoi liikunta ja yhdessäolo sekä
viihtyminen perheen kanssa.

Arvostan matkoilla omaa aikataulua.
Harrastamme omatoimiretkiä ja toivon
monipuolisuutta niiltä, olemme kokeiluhaluisia.
Olemme aktiviteettimatkailijoita; pyöräretket,
golf, laskettelu, melonta, hiihto ja kalastus
kiinnostavat.
Sauna ja uintimahdollisuudet kruunaavat
elämyksen.
Huvipuistot ja kulttuurikohteet sisältyvät myös
matkoihin kun perhe on mukana.

Tässä esittelin kaikki asiakkaamme. Heidät esiteltiin kuitenkin jo liitteessä 2 ja 3. eli jatkan visualisoidun strategian esittelyä visiosta ja ensimmäisestä tavoitteesta.

Tavoitteemme - Tämä on
meidän asiakaslähtöinen
visiomme

**Helposti saavutettava Hyvinkää on
tunnettu Sveitsin luontomatkailusta
ja monipuolisista
virkistysmahdollisuuksista**



Kerron teille Matkamyllyn
tavoitteet ja niihin
liittyvät toimenpiteet

Lähdetään katsomaan
mitä tavoitteita
saimme yhdessä
matkailuverkoston
kanssa aikaan



Ensin kerron kunkin tavoitteen ja siihen liittyvät
toimenpiteet yksi kerrallaan, lopuksi on vielä
koonti tavoitteesta ja sen kaikista suunnitelluista
toimenpiteistä. Tavoitteita on kuusi.



Vastaamme Pelikirjan kärkiin (kaupunkistrategia)

- ▶ **Houkutteleva Hyvinkää** -> houkuttelevat, helposti saavutettavat, hyvin tuotteistetut matkailupalvelut
- ▶ **Yhteisellä yritysten kanssa** -> yhdessä tekeminen on matkailussa elinehto, yhteismarkkinointi
- ▶ **Minä, me ja Hyvinkää** -> kuntalaisista matkailumarkkinoijia, kukin matkailuyrittäjä markkinoi toistaan, yhdistykset ovat vahvasti mukana

Kärkihanke on Hyvinkään Sveitsi (Pelikirjassa eli kaupunkistrategiassa)

Kärkihanke on Hyvinkään Sveitsi

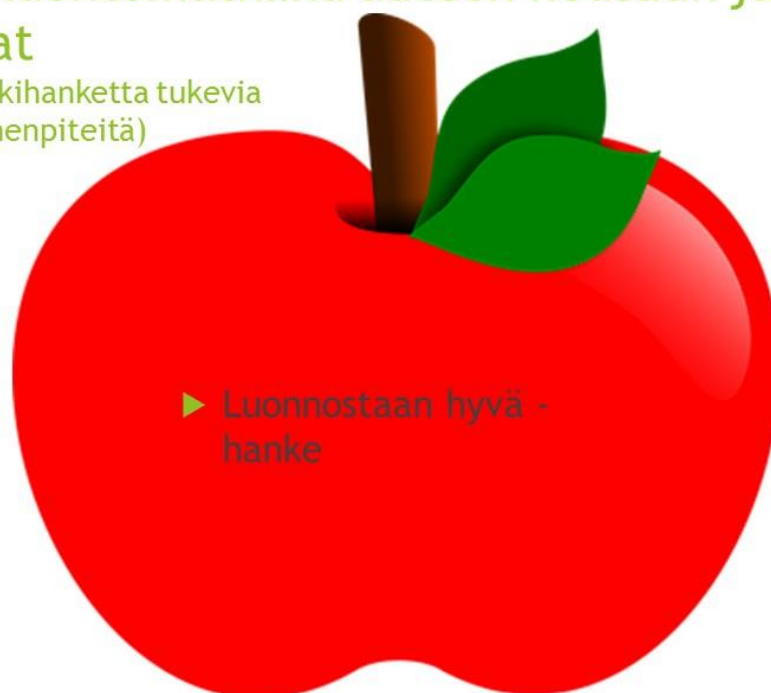
"Hyvinkään Sveitsi nousee tällä pelikirjakaudella uuteen kukoistukseen.

Sveitsin upea luonto, monimuotoiset harrastus- ja virkistysmahdollisuudet sekä alueelle rakentuva uusi asuinalue tulevat olemaan merkittävä vetovoimatekijämme. Sveitsiin rakentuu moderneja hyvinvointi-, kokous- ja majoituspalveluja. Ne tukevat tavoitettamme vapaa-ajan palvelujen monipuolistamiseksi sekä matkailuelinkeinon kasvattamiseksi.

Kärkihankkeen vetäjä on kaupunginjohtaja Jyrki Mattila.

MATKAILUN KÄRKITAVOITE: Hyvinkään Sveitsi
ja luontomatkailu uuteen nousuun ja sen
osat

(kärkihanketta tukevia
toimenpiteitä)



MATKAILUN KÄRKITAVOITE: Hyvinkään Sveitsi
ja luontomatkailu uuteen nousuun ja sen
osat

(kärkihanketta tukevia
toimenpiteitä)



MATKAILUN KÄRKITAVOITE: Hyvinkään Sveitsi
ja luontomatkailu uuteen nousuun ja sen
osat

(kärkihanketta tukevia
toimenpiteitä)



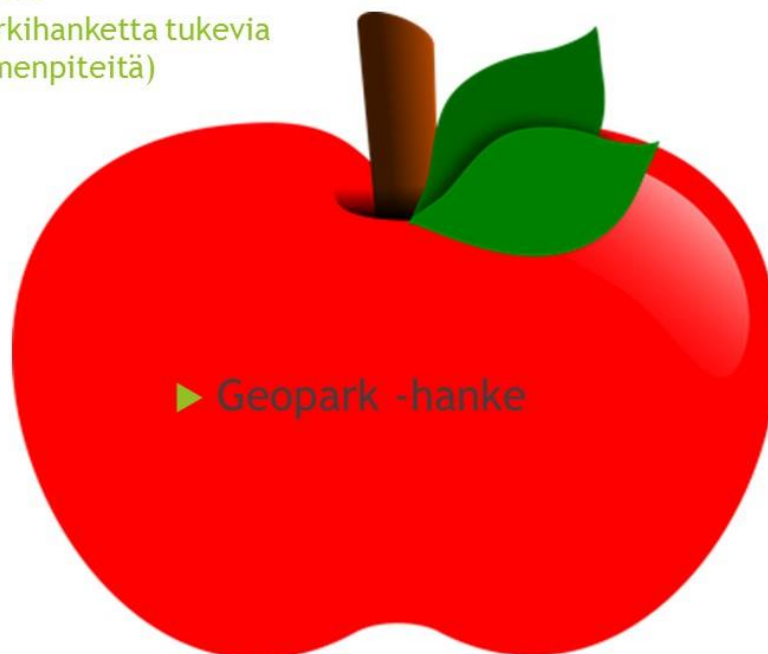
MATKAILUN KÄRKITAVOITE: Hyvinkään Sveitsi
ja luontomatkailu uuteen nousuun ja sen
osat

(kärkihanketta tukevia
toimenpiteitä)



MATKAILUN KÄRKITAVOITE: Hyvinkään Sveitsi ja luontomatkailu uuteen nousuun ja sen osat

(kärkihanketta tukevia toimenpiteitä)



Kokonaisuus MATKAILUN KÄRKITAVOITE: Hyvinkään Sveitsi ja luontomatkailu uuteen nousuun

(kärkihanketta tukevia toimenpiteitä)



Toimenpide	Vastuutaho/ henkilö	Yhteistyötahot	Aikataulu	Tuloksellinen mittari
Luonnostaan hyvä -hanke	luontomatkailun asiantuntija	hankkeen luontomatkailuyrittäjät	2017-19	valmiit laadukkaat tuotteet, yrittäjäosaaminen
Sveitsin markkinointihanke	matkailu	Finesco, matkailupalveluiden tuottajat, viestintä	jatkuvaa	alueella tuotteita ja yhteinen markkinointi
Polkua luontoon -hanke	luontomatkailun asiantuntija		2017-18	
Pikku Pääsi -hanke	luontomatkailun asiantuntija liikuntasuunnittelija	luontomatkailuyrittäjät, Loppi ja Karkkila	2017	Valmis reitti ja internetsivut
Geopark -hanke	matkailu	Luontomatkailuyrittäjät	2017	Hanke edistyy